

东 苟 子 记

■ 赵建 段焰军 刘仁杰 重庆报道

6月29日23点16分,在重庆长寿区沙坪隧道,扎着大红花的两台铺轨机像盛装的新人,在欢呼声中激情牵手。这标志着国家重点工程渝利铁路双线贯通。

时光倒流到3月份,承担全线铺架任务的中铁二十三局集团渝利项目部接到业主通知,中国铁路总公司要求在6月30日铺通渝利线。而截至3月15日,渝利项目剩余工程量为制梁4705孔、架梁829孔、铺轨430公里、上道砟782万方,总产值1089亿元。

俗话说:行家看门道。有铺架经验的专业人员认为,在如此短的时间内完成十多亿的铺架任务,几乎是不可能的。项目部的职工也都纷纷掐指计算:那近千片梁可是得一片一片的架、几十万根枕枕得一根一根的铺啊。有人开玩笑说:“把孙悟空请过来,吹口气变出来就行了。”

然而,三个月之后,仿佛真的请到了孙悟空,渝利铁路提前一天铺通。6月30日,成都铁路局领导乘坐轨道车查看全线,随着一声令下:“提速!”机车迅速从时速40公里平稳提升至60公里。

一个项目是如何完成如此之大的工程量呢?

长期来,建筑行业尽管也喊了多年的转型升级,却并未有真正触动内核,没有精确的时间观念、缺少精细的管理控制仍然是建筑企业的管理常态。

然而,转变经济发展方式,已经迫切要求企业真正转型升级,使企业实现向精细化、创新型、高效型管理转变,实现可持续发展。

渝利项目部选择了“目标管理”模式,把超常的重压变成一次转型的机遇。

渝利铁路项目部项目部在短短的一百天里经历了怎样的转型之路呢?笔者来到该项目部进行采访。

穿越百年的对话

渝利铁路的建设聚集了从普通老百姓、地方政府、到铁路高层的关注。6月27日,中国铁路总公司副总经理卢春房来到渝利项目铺架现场视察,他肯定了工程施工情况,并提出希望:把渝利线建成标准化示范工程!

渝利铁路全长2644公里,是连接重庆和湖北利川的双线电力牵引高速铁路,设计时速200公里,通车后,重庆到武汉只用5个小时。

“蜀道难,难于上青天。”1909年,杰出的铁路工程师詹天佑主持了川汉铁路宜昌到万州段铁路的建设,然而由于政局混乱、经济疲弱,不到两年就停工,千年的出川梦想只能留待后人来圆。

历史安排了这次穿越百年的对话。

承建此项工程的中铁二十三局集团八公司是一家有着44年发展历史的老企业,前身是中国人民解放军第六六二〇工厂,曾经参建过襄渝线、内昆线、京九线等国家重点铁路工程的建设。

湍急的长江用亿万年切出了三峡,渝利铁路注定要穿行在峻岭峡谷之中。有人说,渝利线是架在桥上、穿行在隧道中的铁路。全线有32座高墩大跨桥,71座隧道,桥隧里程比例达到80%。

然而,中铁二十三局渝利项目部面临的挑战不仅是施工难度,更有时间——100天,要把十个亿的工程量铺在430公里的铁路线上。

那么,从传统体制中走来的渝利项目部能完成目标吗?“目标管理”模式能不能像一只神奇的画笔呢?

“逼”出的灵丹妙药

今天,建筑行业的人都有一个极深的感触:钱越来越难挣了。其实,这不是偶然的,因为有两障碍拖着后腿:一是效率低下,二是管理方式粗放。

有什么神丹妙药能够化解这个病根呢?百日会战竟然“逼”出了“目标管理”这个药方。

中铁二十三局集团董事长兼总经理徐明新、党委书记陈涛对渝利铁路工程极为重视,成立了集团公司指挥部,委派副总经理肖红武坐镇指挥,由八公司总经理赵晓峰担任项目经理。

良好的支持条件,就好像阳光、空气和水,将孕育一个奇迹的诞生。

有句话说得好:闪电走在雷鸣前。3月19日,重庆已经落下了夜幕,然而渝北铺架分部还灯火通明,大家心情激动。这是渝利项目在召开“决战一百天,铺通渝利线”动员大会。

中铁二十三局八公司——开启“转型”之路



●2013年5月20日韩家沱长江大桥架梁

执行董事、党委书记周宏在动员会上动情地说:“这样的硬仗,在公司四十多年的历史上是没有的,我们无论如何要打赢铺通渝利铁路的攻坚战。”

然而,决心的腾飞,必须插上“目标管理”的翅膀。

项目部提出了“以节点目标统领全局,通过发挥高效的团队功能,坚持严肃的计划节点控制,实施规范的专业化管理。”目标管理拉近了渝利项目与精细化的距离。

4月2日,长寿制梁场完成了1228孔桥梁生产任务,比计划提前了8天,为保证架梁争取了时间。有人说:这个梁场“四平八稳”。梁场领导幽默地说:“我们是得了‘强迫症’,每天不打2至3孔梁,就觉得不安逸。”

他们的确没有什么奇门绝技,就是根据节点稳扎稳打,哪怕天上刀下子也要把当天的任务完成。一次,梁场龙门吊的钢丝绳局部损坏,必须更换。懂行的都知道,“换大线”是最难、最麻烦的。梁场立即组织抢修,到下午终于修好,随即投入桥梁灌注。“强迫症”发挥了作用,梁场通宵夜战完成了当天的制梁任务。

把“碳”变成“钻石”

人们都知道钻石的珍贵,却往往会忽略一个化学常识:黝黑的碳在高温、高压下就能变成闪光的钻石。

渝利项目部实施“目标管理”,开启了转型升级的大门。而“目标管理”的支柱有两根:一是资源,二是组织。

俗话说:兵马未动,粮草先行。渝利项目部对全线铺架资源进行了盘点和分析。从架桥机、铺轨机、捣固机、牵引机车等等,把“现有多少、还缺多少”理得清清楚楚。

项目部自己只有6台机车,而计划需要38台,缺口巨大。公司和项目设备部搜集了铁路局各机务段、中铁建十一局到二十五局的电话以及个体租赁公司信息,多方奔走,硬是把32台机车“弄”上了渝利线。

物资保障的压力也是巨大的,道砟缺口63万方、轨枕缺口47万根。物资部提前一个月就把计划发给供应商,项目部一周召开两次沟通会,确保现场不发生停工待料现象。到了4月份,由于资金紧张,从钢材、河沙到配件,有的供货商以“恕不赊欠”为由拒绝供货。可是进度不等人,项目部根据欠款情况排出付款计划,让他们吃下定心丸。

在“百日会战”中,有54支劳务队6000多工人,业主要求在最高时达到一万人,的规模,不亚于一支“集团军”。

如何“组织”这样大规模的队伍,对一个

项目来说,是巨大的考验。项目部将“节点目标”作为统领全局的核心,形成了目标——计划——落实——考核的管理闭环。

清晰的计划是实现目标的前提。项目部根据工程量对制定工期倒排计划和施工方案,而计划的关键之处就在于“细”。项目部对渝利铁路正线、货车外绕线、唐家沱联络线的施工排出了详细的日计划,实现了时保日、日保周、周保月、月保目标节点。

严格的考核是实现目标的保证。项目部实行重奖重罚,一线队伍实行完成计划任务奖和超产奖,每周考核奖惩;管理和后勤人员实行月考奖惩。

严格考核产生了极大的激励和威慑作用,消除了消极懈怠现象,实现了日事日控、日事日毕,保证了当天的计划落在现场。

3月27日,位于重庆涪陵区李渡镇的蔡家沟双线特大桥按照节点要求铺设完毕。这座桥全长2050米,其中23号墩净高139米,是目前世界最高的双线铁路桥墩。而与之对应的高度是项目对节点的精确控制,承担铺架任务的利川铺架分部因此获得了“完成任务奖”。

目标管理的直接效果,就是一个个施工纪录一次次被刷新。4月10日深夜,位于湖北利川的梁场把最后一斗混凝土灌入桥梁模型,提前8天完成了全部桥梁预制任务。4月17日,三个铺架口创下了一天架梁18孔的最高纪录;5月11日,渝北铺架分部在李家沟双线特大桥单日架梁9孔,这在铁路架梁行业也是不多见的。

打造自己的专业化队伍

7月2日上午9点,重庆长寿被雨幕掩映,负责人工铺架的张新权说:“雨太大,工人已经收工了。”这里的工人6点钟就上工地了。

实施“目标管理”,离开了人这个核心无异于缘木求鱼。然而长期来,建筑企业过分依靠包工队的现象至今未得到根本扭转。有些临时组建的“草台班子”,劳务工人素质低、难管理,一但出现劳务纠纷则极难化解。

管理大师德鲁克说:科学管理的直接目标就是提高效率。前两次工业革命告诉我们管理的本质就是标准化和简单化。

渝利铁路是中国“四纵四横”铁路网中的“一横”,把这“一横”划好,一个基础支撑就是“标准化管理、标准化施工”。

那么,谁又来支持“标准化”呢?渝利项目之所以实现了百日铺通渝利线的目标,一个诀窍就是培育了自己的专业化队伍。

项目三个梁场,要在百天内完成145亿的产值,如果没有自己的专业队伍,实

现目标只能是雾里看花。但是,梁场有专业的技术人员,施工工人是自己的正式员工,有的技术精湛,在各类技术比武中拿过奖项。这样就保证了效率和质量,三个梁场均提前完成了制梁任务。

在正线施工上,渝利项目打造了自己的“架子队”。由项目管理人员带劳务工人,成为人们眼中的“包工头”。在会战中,八公司从机关和其他项目抽调骨干充实渝利一线管理队伍。

6月份,由于铺架设备不够,为了保证节点,项目部果断决定在重庆长寿区域短距离采取人工铺架。项目部从社会上招募了劳务工人,成立了铺架作业队。

公司安质部邵付强在3月份来到了铺架分部,后来他成为了其中一个施工队的队长。这队长可没有想象的那么好当,不仅要保证上百号人的吃喝拉撒,而且还要让他们会干活、听指挥。这批招募来的工人素质良莠不齐,而且很多人没有干过铺架,他就利用自己的技术优势,先自己学会,然后现炒现卖,短时间内就让这帮门外汉掌握了铺轨的基本专业技能。

那么,这么多工人如何保证效率?“磨洋工”现象之所以称为企业管理的难题,根本原因是难以享有效率提升的成果。而在渝利项目部,破解这个难题的办法也竟如此简单。

项目部聘任的技术带班人员张连海说:“这么多人挤在一起干活,如果要计量是不可能的。我们的方法就是把工人分成作业小组,根据节点布置工程量,包干作业,干完了就休息。”看似简单的办法,却让工人的劳动效率大幅提升。

“目标管理”覆盖到了每一个人。

央企的炙热情怀

新经济时代,企业的伦理型和政治型价值观被竞争型、功利型价值观所取代。然而在渝利铁路项目部,却能深切感受央企炙热的奉献精神。

4月22日,在重庆石柱县绿春坝大桥的架桥队,队长张福领握着馒头,一边吃一边和副队长、工班长梳理下道工序的计划。

谁都知道钱是个好东西,可是在张福领的队伍里,超产奖都全部发给施工工人,张福领和其他管理人员一分不拿。他膝盖有旧伤,一直想回老家治疗,可是紧张的施工让他一拖再拖。一次,队里的车都外出,现场却有事等他处理,他就瘸着腿独自穿过4000多米长的方斗山隧道及时排解了难题。

老张的所作所为,大家都看在眼里,让工人们打心眼里感动,他的队伍也成为铺架的一把尖刀。3月份,他们在石柱绿春坝双线特大桥上,创造了一天架梁8孔的记录。

美国管理学家弗朗西斯说:“你可以买到一个人的时间,你可以雇一个人到固定的工作岗位,但你买不到热情,你买不到创造性,你不得不设法争取这些。”在渝利项目,共克时艰、科学发展的企业价值观,通过目标管理激发出火一样的热情、闪电般的创造。

戴着眼镜、体重不足百斤的秦蓉在钢筋工的岗位上干了二十多年。这次“百日会战”,她所在梁场的钢筋班,每天要完成40多吨钢筋的制作。

秦蓉的儿子今年14岁了,在儿子11个月的时候,秦蓉就一直转战在各个工地上。今年春节回去,她不解地问高出她半头的儿子:“妈妈好不容易回家,怎么感觉你和我一点都不亲呢?”儿子回答:“我感觉你好陌生啊!”秦蓉的眼泪一下子涌了出来……

在百日会战中,给人印象最深的是员工与企业的心理对接,让人惊叹的是目标激励所蕴含的炙热能量。

3月份,长寿梁场正处在施工的高峰期,一天下午,锅炉的鼓风机坏了,到晚上8点也没修好。项目部决定开车到位于成都简阳的养马河分公司拿新机。设备部和维修人员的家都在养马河家属基地,赶到目的地已经是凌晨一点了。他们谁也没有回家,取了鼓风机后便匆匆返回,在凌晨六点钟把设备抢修好。

6月30日,成都铁路局领导在查看了贯通现场后,讲了一句话:“中铁二十三局是建筑业的排头兵。”目标管理结下的神奇果实,让企业树立起“说话算数、能打硬仗、管控有力”的阳光形象。

今天,渝利铁路像一条巨龙,逶迤穿越崇山峻岭。到年底,渝利线就会奔驰着高速列车,“早上热干面,晚上老火锅”将成为现实。中国梦承载着百年的川汉期待,在建设者们的脸上化为欣慰的微笑……

“玉航观察



中国石油连阳线意味着什么?

■ 财经评论员 肖玉航

近期A股市场低迷,使得市场看空谨慎者增多,而观察深沪A股市场轨迹信号来看,值得关注的是两市重量级权重股中国石油在6月25日探低7.08元后,其股价受巨大买盘推动,连收阳线,至7月10日收盘已回升到8.09元,出现了十连阳走势。对于这只具有A股“绞肉机”之称的股票,连阳走势意味着什么呢?

从中国石油本身来看,能够支持其上涨的因素目前可以理解两个方面。基本面上,国家发改委6月28日宣布,自7月10日起,调整内地非居民用天然气门站价格,届时全国平均门站价格由每立方米1.69元提高到1.95元。由于垄断着全国超过70%的天然气,中石油被认为是此次天然气上调的最大受益者。由于天然气价格上调,摩根大通、汇丰、花旗等多家机构均唱好中石油前景,纷纷调升其盈利预测和目标价。花旗也发表报告指出,预计从今年起到2015年,内地还将有四至五次类似幅度的调价,维持中石油持有评级,目标价升至10.5元。受此影响,中石油在资本市场上受到投资者追捧,A、H股价同时大涨;技术层面来看,中国石油A股创出的7元多新高,可以对应其指数相应点位在1500点附近,本身具有技术上反弹回抽的动力,这也是其技术反弹的重要推手因素。研究分析认为,实际上中国石油的连阳反弹并非简单,意味较浓,笔者认为下述两种可能更为明显。

首先,IPO重启前的护盘概率为大。从时间因素来看,A股市场面临新股发行的敏感时间,由于IPO发行与上市事关许多机构承销与PE项目,从市场稳定与时间因素的结合来看,管理层有可能出手护盘,维持指数的平稳。研究发现,历史上,由于中石油体量巨大、身份特殊,其一举一动早已被视为风向标之一。从其近期轨迹运行特征来看,其明显受到了大的资金关注,而这种资金的入场往往具有神秘的背景,

历史上,中国石油在重要位置或时间点均有护盘动作,比如2008年1月29日-1月31日的年线保卫战、2008年3月28日-4月17日中石油发行价保卫战、2011年9月23日-9月30日中石油六连阳强力护盘等,此次中石油护盘于IPO启动之前,具有明显的国有机构行为动作,从其近期量能变化及买盘挂单来看,并非一般资金所为,考虑到A股市场低迷重挫,市场信心与利益保护发行的角度来看,此时护盘中国石油,可以理解为IPO启动之前的一种超级机构所为。

其次,股指期货主力的另种阳谋。从中国石油的权重来看,其在深沪300指数中占据重量级地位,尽管工商银行等权重体较为明显,但这些股票的汇金增持及市场相对稳定性较为明显。对于期货主力而言,如果制造市场的波动来进行做空与做多,就需要寻找权重级及超跌具有一定空间反弹的品种,这种做法从阶段性操作策略来看,不仅可进,也可退,进可以利用反弹适当做多期指,退则可以拿到权重筹码,在经济层面与其他层面出现重大利空时,作为现货做空筹码来进行做空指数。值得关注的是另一只权重中国石油也有配合式的运作轨迹,更显示主力利用股指期货标的品种的某种阳谋信号。从股指期货目前的参与体来看,由于QFII等机构的不断政策放松,这种可退可进的阳谋之举,有可能正是造成中国石油近期连阳反弹的关键因素之一。

历史轨迹显示,中国石油的护盘往往最终以失败告终,历史会重复,但不会简单的重演,中国石油A股近期所出现的连阳线,能否护盘成功或继续反弹,其最终则取决于基本面的演变,从经济数据与金融领域、地产领域、债务风险等领域的演变来看,目前不确定性风险依然很大,因此中国石油能否带动大盘止跌回升,仍然取决于A股基本面的变化,从此次中国石油的连阳来看,笔者认为其护盘信号较为明确与坚强,也可能意味着IPO开闸前或有继续行为,但中国石油作为大型企业,其规范发展与市场竞争所带来的经营环境正在市场化深入,其年报、季报显示的增收不增利情况如果不能改变,那么护盘后的走势,则不容乐观;反之,则可谨慎乐观。