

发扬长征精神

全速转型升级

企业转型升级过程中的六个转变

李一勇

从企业各个管理体系各自为战向发挥各个体系合力的方向转变

企业作为一个生命的有机体存在,它的每个管理体系和人体的各个部分有着相同的作用。我曾对企业的每个管理体系在企业这个生命体中发挥的作用有过具体的描述:“在企业这个生命有机体中,经营体系是龙头,即为头部,生产体系是骨架,技术体系是肌肉,船机体系是手和足,财务资金体系是血液,管理体系是神经系统,监察体系是免疫系统,而企业文化则构成大脑的内涵思想,创新则作为企业的核心,即为动力的源泉。”把企业描述成人体的想法,是想让大家能理解企业的运作与人的生存是有相通之处的。人体能否正常运转是每个体系能否正常运转所决定的,一个体系的病变就会造成整体的变化。比如说血液病会造成人的死亡,而肌肉有病也会造成人的死亡,像肌无力这种疾病可能致死的过程是一个非常缓慢但又异常痛苦的过程。同样人体要想生命长久,每个体系就都要处于良好的状态,在维护生命体正常运转过程中每个体系共同发挥作用就能使人体的运转达到最佳的状态。对于公司来讲,多年的工作习惯使我们各个体系的工作目标和工作内容有着非常详细的分工,因此我们在工作中习惯于各自为战,彼此间的沟通和联系不多,就像是几条平行线很少有相交的机会。

因此,在工作中各个部门在遇到问题时的反应状态是有时间差的,或是有的部门反应很强烈,而有的部门则没有反应。这些情况表明我们企业在运作过程中要注意发挥整体作用,要把分散的线拧成一股绳。比如在企业的运转中,神经体系要把有问题的疼痛点传递给大脑,大脑将信号传递给各个部位来共同抵抗疼痛。换句话说我们就是要形成一种机制,让我们各个部门在工作中加强沟通,快速反应,共同解决生产工作中的各种问题,发挥各个部门的合力,进而发挥企业各个体系在实际运转中最大的效力,使企业能将各种风险和问题化解或是减少发生的几率,最终使企业能够健康运转,就像人的健康身体一样,能够抵抗和经受更大的风浪打击,进而得到持续的壮大和发展。

从以国内为主的生产组织管理体系向以国内和海外兼顾的生产组织管理体系转变

公司作为工程局实际的运作是一种单一的以生产组织为主的管理体系。通常的工作内容就是接受生产计划指令,然后落实计划和生产资源,进而完成计划。在落实生产的组织结构中大部分人员是在国内生产组织中有着非常丰富实践经验的生产管理人员,他们通常会按着业主、领导和合同的要求并结合自身的经验组织安排生产任务。应该说这是一种传统并有效的组织管理模式,它对各种资源的投入和调整还是非常及时和迅速的。近年来,公司为满足企业发展的需求,在国内不断开发新领域市场,在保持传统市场占有率的情况下,又在不断地开发海外市场,而且也得到了很好的效果。但在实际工作中海外市场的开拓和生产组织模式还是存在着一些不适应的地方,相对于国内市场,海外市场的组织管理和资源的配备很明显不如国内市场反应迅速。一方面是我们缺乏适应海外管理的人才和经验,另一方面我个人认为是公司的生产组织管理体系还不适应目前国内和海外两个市场的需求,提出的国内外一体化的设想还只限于口头并没有完全落实于实际工作中。从公司组织架构看应该说还是以适应国内生产为主的一种生产组织架构,无论是人员的意识,还是资源的投入和技术的适应性,国内的生产组织架构都是优于海外的生产组织架构的。



吕佐君 摄

当然在过去,公司的生产组织活动是以国内生产为主,海外生产为辅的一种生产模式,而目前和未来公司的市场开发将是国内和海外市场并举的一种模式,这就要求我们尽快适应这种模式,要完成这种以国内为主的生产组织管理体系向以国内和海外兼顾的生产组织管理体系转变。要想做好这种转变,首先要求我们各层管理人员不断适应国内和海外两个市场的发展需求,在总结国内管理经验的同时,注重海外管理经验的提炼和推广,注重各层管理人员适应两个市场的能力的培养和培训。要想做到这一点最直接的办法就是我们的各类人才要走出去,参与海外项目,了解海外市场的特点以及与国内市场的差异。另一方面我个人认为就是要

积极推动我们现有的管理流程再造,使各个层面的管理组织和架构能同时适应两个市场的要求,这种流程再造就是要使我们的管理能做到快速反应,我们的各种资源能够在公司整个范围内调配,无论是资金、设备和材料采购或是各种专业的人才都能快速供给,以满足两个不同市场的需求。最终的目标就是在国内和海外两个市场所展现的企业实力和技术能力,都能代表着一航局的最高水平或是平均水平以上,为企业的持续健康发展奠定良好的基础。

(未完待续)



毛伟伟 摄

让群众路线走进班子建设

张静

“各位班子成员:由分公司70名职工代表参与的2016年下半年班子民主测评结果已出,包括每位领导综合评分以及年薪兑现比例,请各位领导及及时下载查阅,并到人事管理部签字确认,以便归档留存。谢谢合作!”

这是2016年底三公司船舶分公司官方工作群闪现出的一条寻常却又不寻常的消息。说它“寻常”,因为这是分公司自2015年领导班子调整之后进行的第四次内部测评,并非首次;说它“不寻常”,却又是因为它代表着多数职工对于分公司班子又一年工作的真实评判,含金量十足。

金杯银杯,不如职工们的口碑!这是对于分公司领导班子近两年来始终秉持的一种工作信念,即让群众路线在班子建设中扎根,让班子成员摒弃骄气,接地气、务实干事。而分公司确立的“高效专业 值得信赖”的项目文化理念又把这种信念进一步深化,强调只有领导班子成员专业水平在自己分管领域做到一流,以高效的实干赢得内外的信赖认可,让企业盈利,为职工谋得好生活,才算是一名合格的领导干部。同时,“事情到我为止”“有为才有位”“细节决定成败”三大侧重点不同的分支理念又对班子在应对问题、面临困惑时给出了方向和原则。此外,分公司还要求班子每年年初制定出全年的重点工作计划,理顺内部流程,部署分项工作。

效果好不好,还得看实战:分公司购置新型科比摩根潜水作业服装,分管潜水的副经理第一时间到一线下水试用,为员工做示范,消除顾虑,赢得了职工“浪里小银鱼”的美誉;长兴岛西中岛爆破工程每个重要节点,分公司安全总监和分管爆破的副经理二话不说驻扎现场十多天,二十四小时在警戒线外巡查,为周边居民安全以及现场施工进度保驾护航;现有市场份额渐趋下滑,班子成员团结一心,积极利用内外力量,在2016年成功自行承揽6项工程,保证了总体效益,让职工们在低迷的大形势下依然能保持稳定的收入,赢得了广大职工们的尊重和赞许。

400:12,这是船舶分公司职工和领导班子人数的对比,如果班子不能同心同德,可能12:12也是一盘散沙。而在“兄弟同心、共利断金”和“高效专业、值得信赖”的分公司领导班子面前,足足400人的队伍,仍然整合有序,稳步向前。



3月26日,由公司工会主办、四公司协办的第五届女职工团体舞比赛在津举行,比赛首次尝试“网络直播”,6000人同时在线同步观看比赛和互动,反响热烈。

韩雁娜 孙高见 艾林华 摄影报道

早干完 早放心

董永贺

说起“早干完,早放心”这句话,在港珠澳大桥岛隧工程西人工岛施工参建人员都知道,这是电工兰贺军的口头禅。

兰电来西人工岛时间不长,去年岛上主体建筑、室外工程等项目全面展开,急缺有经验的老电工来现场“坐阵”,也就是这个时候,有着30年工作经验的兰贺军来到西人工岛。用他自己的话说:“赶上了港珠澳大桥岛隧工程建设的尾巴。”

虽然来的时间不长,但是名声却不小,大家都知道他是个急脾气,“早干完,早放心”的口头禅常常挂在嘴上。每天上班,他都会对所负责的主体建筑施工区域所有闸箱巡查一遍,看一看现场用电是否正常,只要发现问题,说干就干,不拖后腿。

一次,刚刚打完饭,回到宿舍正准备吃饭的他,接到了“驻岛”经理张怡戈的电话:“1号塔吊上面的摄像头不显示了,下午总经理都要开会,查看岛上主体建筑施工情况,你一会去看下。”

“原来这样的事,不都是管内分部来处理吗?”自言自语的兰电还是拨通了管内分部工作人员的电话。经过了解,只有这个摄像头不工作。“可能是跳闸了”,说着他就背上工具包,戴上安全帽准备出门。

“兰电,饭都打好了,吃完饭再过去呗,也不在乎这一会时间。”同宿舍的同事看到他又要出门说道。“早干完,早放心,还是先去看看咋回事,别耽误了下午开会。”兰电说着就出了门。

到了现场,打开配电箱,果然如他所料,闸箱跳闸了。但是尝试了几次,就是合不上。兰电再次检查线路,终于找到“病根”,原来是由于线路老化,再加上遇到“回南天”,线路受潮导致这次故障。找到了“病根”,兰电迅速联系仓库,对所有老化电缆重新进行布线、更换,并确认摄像头正常显示之后,这才停下了手里的活。

虽然刚刚三月天,珠海的天气还不算太热,但是1号塔吊正处在高压发电机旁,产生的热量早让他汗流浹背,当肚子“咕咕叫”的时候,他才想起来自己还没有吃饭。

对于有着多年工作经验的他来说,这都是手到擒来的活,其实最让人佩服的就是他的“职业病”,能通过声音判定线路是否有毛病。

今年春节西人工岛小临搬迁,他服从项目部安排,留在了施工现场,和另一名电工一同负责小临集装箱、食堂、浴室的接线工作。由于年后参建人员将陆续返回施工现场,必须在春节期间确保小临区的正常用电,工作量也十分大。

即将完工的时候,习惯了巡视的他,当路过最后一排集装箱时,从外面就听到“吱吱”的声音,进去一看,日光灯也显得特别亮。

他知道,接线出现了问题,估计接反了。他迅速对整个线路再次检查,及时找到了出问题的线路。“多亏发现得早,严重的话可能会出现安全事故。”等解决完问题,兰电才来得及擦了把汗。



打造优质团队

——一公司第十一项目部团队建设侧记

弓长江 黎全昌

一公司第十一项目部以团队建设为切入点,凸显职工作为抓好“执行力”、提升班子成员能力增强“中枢”、关爱每位职工成长生活持续“凝心”,在工程建设中优质高效履约,得到广泛认可。

曝光曝出新动力

“你不按要求施工,我肯定不走,必须现在就整改。”原本内向的技术员刘贺奇涨红了脸,在马路提升改造工地较上了真儿。“刘工,就是振捣这点小事,我一会儿安排他们继续振捣。”施工队长王铁明闻讯赶了过来。“不行,现在不振捣我就通知罐车停止泵送了。”看着刘贺奇毫不退让,王铁明赶忙招呼两个施工员进行整改。

作为市政工程管理型项目,施工队伍利润较为微薄,施工员收入较低积极性不高,项目对施工队伍的管控难度较大。而在实际中也存在个别职工偶尔管理“疲”、“软”的现象。得知刘贺奇在现场的情况,项目经理付士刚决定将这个事儿进行曝光。

新一周的“联合督查和目视化曝光讲评”会议刚开始,付士刚便宣读了项目部对刘贺奇的表彰决定,并还原施工现场情况为参会职工和施工队伍重申了项目严格管理的决心。原本毕业才一年,因内向也不为人所熟

悉的刘贺奇一下成为了大家热议和学习的焦点。不久之后的项目青年大讲堂上,刘贺奇也“二次曝光”成为了主讲人。从那之后,刘贺奇工作的信心和热情更高了,不仅对自己要求严格,也带动着青年职工共同强化执行力。

师傅变成小徒弟

“开佳,你得给我单独上上小课。”晚饭过后,项目经理黄罗成好不容易抓住了最近的项目“红人”赵开佳。“师傅,您这不折煞我么,我这三脚猫的功夫……”赵开佳有点为难。“没事儿,之前是名师带高徒,今儿开始你就是高徒带名师!”手往肩膀上一搭,黄罗成就把赵开佳“请”进了办公室。

自从项目部制定了领导班子塑形计划,黄罗成也结合职工所提出的意见建议有了很大改进。不仅在现场不再暴躁,尽量控制情绪,而且更加注重了对青年职工的培养。工程干了十几年,总觉得自己是把老手,可前几天看到从津培训回来的赵开佳开始鼓捣电脑软件,黄罗成感受到了差距。“BIM技术可视化的特点,给人眼前一亮,即使外行也能迅速了解施工效果。”在厦门集灌路工程改造中,因涉及多条道路交叉施工,每次黄罗成都需要费尽口舌给来访人员进行介绍。“要是能用BIM技术

给工程做可视化展示,那就一目了然了。”有了想法,黄罗成便打上了自己徒弟赵开佳的主意,也有了开头“名师拜师”的一幕。

不能让一个人孤单

“涛哥,下雨天还来送慰问品啊?”看着陈涛打着雨伞提溜着一包慰问品进来,技术员祝自梁心里有点感动。其实几分钟前他还有无法掩饰的失落,因为同住的职工休假,在泉州地区做泉州湾跨海大桥资料整理工作的就只剩下了他自己。

“一个人工作生活和两三个人一起的感觉是不一样的,一个人难免感觉落寞。”提起这事儿,祝自梁很坦然,“自己不愿意主动跟别人沟通,但内心是想有人主动来联系我,哪怕是侃侃大山。”

第十一项目部存在施工区域分散、职工集中度不高的实际,为了避免出现施工繁忙而造成的职工思想心理得不到充分关注的情况发生,项目部喊出了“不让一个人孤单”的口号。

为了落到实处,项目部在组织团队拓展、集体婚礼、趣味运动会时即使路途再遥远,也坚持让每位职工参与其中。同时,根据工作实际和个人情况,适时将区域间职工进行轮换,确保职工不因工作原因产生消极负面情绪。而陈涛所负责的暖心慰问更成了家常便饭,即使不是节假日,只要有时间,项目书记或者后勤负责人就会带上慰问品去远离总部的区域转转。

“没事儿多转转,也就转出职工对项目部的感情了。”谈起为何有职工主动放弃回津的机会留在项目,项目书记如是答道。



专心致志 邱逸芬 摄

