

深圳路桥 SHEN ZHEN ROAD & BRIDGE GROUP

# 深圳路桥

SHEN ZHEN ROAD & BRIDGE GROUP

# 3

2016年  
总第24期

内部刊物 免费交流

基层基础年  
深圳市路桥建设集团有限公司  
2016



欢迎扫描关注  
“深圳市路桥建设集团”  
微信公众号二维码

深圳路桥  
2016年3月  
总第24期

内部刊物 免费交流

## 自加压力 真抓实干

百舸争流，破浪者领航；千帆共进，奋勇者当先。“十三五”发展蓝图已经绘就，再造新路桥的新目标已经明确，新的征程已经开启，也许会充满重重困难和无数挑战，但只要我们坚定信心，提振精神，办法总比困难多，只要我们敢想敢干，锐意拼搏，蹄疾步稳向前进，五年再造一个新路桥的目标就一定能够实现！



# 深圳路桥

深圳市路桥建设集团有限公司是一家以“市政、公路工程施工为主，相关产业协同发展”的全资国有的多元化集团公司，注册资金 3.05 亿元，属于城市基础设施建设和经营企业，是深圳市市政建设行业重点骨干企业和主导力量。

集团公司现有员工 1100 多人，拥有市政公用工程施工总承包壹级、公路工程施工总承包壹级、土石方工程专业承包壹级、路基工程专业承包壹级、桥梁工程专业承包贰级、房屋建筑工程施工总承包贰级等资质，并先后通过 ISO9001 质量体系、OHSAS18001 职业安全健康管理体系、ISO14001 环境体系、GB/T50430 建筑施工质量管理体系和国家计量合格认证。下属公司具备城市照明及电器安装、桥梁检测、绿化施工、沥青生产、劳务管理、物业管理等专项业务资质。集团公司资产优良、技术过硬、项目管理能力突出、设备实力雄厚，有 680 台（套）各种先进的大型专业设备。

深圳路桥集团以创优质工程为先导，本着“承一项工程，建一个精品，树一方信誉”的宗旨，树目标、靠技术、重管理，凭借优秀的施工管理能力和专业技能，多年来，积极参与市内外各项工程建设，业务遍及 10 多个省份，先后完成市政道路、公路及其它城市基础设施等中大型建设项目上百个，并有多个项目获得了国家、省市样板工程的称号。

深圳路桥人有着同一个目标——矢志打造深圳唯一、行业领先的集城市市政交通基础设施“养”（养护看管）、“修”（维修改造）、“保”（应急保障）、“建”（工程建设及管理）、“投”（BT/BOT、投资开发和新兴边缘产业）于一体的专业化、信息化、管理型现代城市综合服务商。

## 开启新征程 再造新路桥

文 | 本刊编辑部

2016 年是“十三五”开局之年，也是集团公司“基层基础年”。在这样关键时期，集团公司召开 2016 年经营工作会议，科学谋划“十三五”再造新路桥的新思路、新路径、新举措。而 2016 年作为全面实施五年再造新路桥的攻坚之年，在集团历史上具有承上启下的作用。

多年来，集团公司坚持质量为先，用户至上，始终把创精品工程作为建立企业文化的灵魂、树百年企业的重要抓手，把工程施工质量视为永恒的追求。经过三十多年的努力，企业的核心竞争力进一步增强，企业的知名度、美誉度不断提升。

按照集团的“十三五规划”，提出了“五年再造新路桥”这一振奋人心的目标，即业绩新路桥、质量新路桥、创新新路桥、品牌新路桥和共享新路桥。为了确保这一目标的实现，在“十三五”发展规划纲要中，集团公司明确提出了“12345”的战略举措。为此，全体路桥人要自加压力，寻求突破，谋好篇，开好局，奠定集团公司未来五年发展坚实基础。

站在新的起点，路桥集团踏上了新的征程。在未来发展的道路上，我们将不断优化结构、提升服务，多措并举夯实基础业务，着力在突出重点、突破难点上下功夫，一个项目一个项目地抓落实、抓成效。

站在新的起点，我们要落实新理念，精准发力推动发展新实践。着力破解难题、补齐短板，进一步增强发展意识、机遇意识、责任意识、创新意识，提升思想境界、提振精神状态、提高工作标准，为全面深化改革、推动振兴发展注入强大动力。

站在新的起点，我们要焕发新风貌，奋勇争先创造发展新业绩。越是面对困难，越要坚定信心；越是面对挑战，越要斗志昂扬。要大抓效能、狠抓执行，以更加饱满的激情、更加自觉的担当、更加务实的作风、更加超常的付出，奋力开创各项事业发展新局面，努力实现“十三五”开门红。

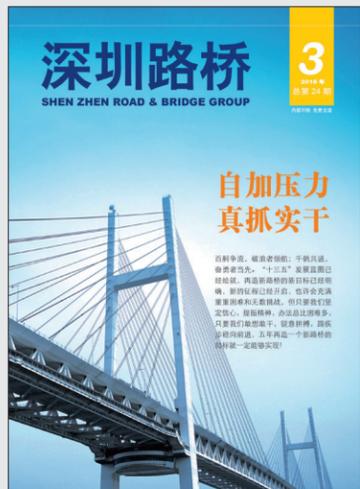
展望未来五年，奋斗未来五年，我们要紧紧围绕“五年再造新路桥”这个主要目标，以新理念为引领，更加注重率先发展，更加注重创新驱动，更加注重协调融合，审时度势，抓住机遇、乘势而上，始终保持开拓进取、奋发有为的精神状态。

前景光明灿烂，征程充满挑战，发展时不我待。让我们迅速行动起来，狠抓工作落实，把聪明用在抓发展上，把智慧用在抓执行上，把功夫用在抓落实上，转变作风，勇于担当，攻坚克难。

新的征程已经开启。时代在召唤，历史的车轮滚滚向前，我们要更加富有激情；集团在发展，全体路桥人寄予殷切期望，我们要更加求真务实。

我们坚信，凭着路桥人的聪明智慧，我们必将抓住“十三五”时期的难得机遇，凝心聚力，创业创新，高人一筹、快人一步，谱写更加辉煌的新篇章。

# CONTENTS 目录



登记证号：粤内登字 B 罗湖第 1002 号

## 编委会

编委会主任：刘声向

编委会副主任：陈文娴 姜树学 廖立基  
陈汉宏 刘金友 铁 英

编委会成员：袁海波 李绍宏 闵 丽  
翁开翔 王 媛 梁尔泰  
吴成金 李志勇 谢秀林  
张建民 赵夕朝 何 能  
张武生 黄伟强 刘永才  
罗 伟 曾 华 李宝泉  
何 堃 邓志军 付凤刚  
钱 勇 余 健 贾樟祿  
黎 军 吴永忠 梁 敏  
杨培茂 周鸿翔 池剑华  
邵苏川 郑 芳 刘希伟  
陈志芳 凌育伦 熊予宁  
李信琼 李曦临 周红兵

## 编辑部

主 编：陈文娴

副 主 编：梁尔泰

执行主编：吴成金

责任编辑：徐佳丽

编 辑：宋兴明 肖志龙

摄 影：张锐军 廖俊武 杨顺生

内部刊物 免费交流

## 开卷有话

1 开启新征程 再造新路桥

## 要闻聚焦

4 自加压力 真抓实干  
为实现五年再造新路桥目标作出新贡献  
——在路桥集团 2016 年经营工作会议上的讲话（摘录）

8 自我加压寻求新突破 真抓实干做出新贡献  
——集团公司召开 2016 年经营工作会议谋划五年再造新路桥

10 夯实基础管理 助力路桥腾飞  
——浅谈“基层基础年”如何加强经营管理工作

14 精细化养护管理 打造宜居深圳  
——福田分公司树立维修养护工程标杆企业的新思路

18 知难而进破旧弊 坚韧以恒迈新程  
——路桥集团历史遗留项目的处置策略及反思

22 紧抓市场趋势 逆势奋起创佳绩  
——市场拓展部业务拓展经验及未来行业发展趋势探讨

25 改变，让我们勿忘初心

## 员工文苑

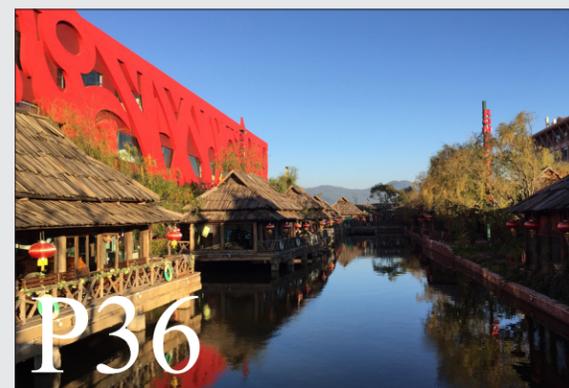
34 成长在路桥

36 丽江，一个让人魂牵梦萦的地方

38 南街村游记

40 一年又一年

40 看见春天



## 自加压力 真抓实干 为实现五年再造新路桥目标作出新贡献

——在路桥集团 2016 年经营工作会议上的讲话（摘录）

文 / 集团公司执行董事、党委书记、总经理 刘声向



### 一、十三五规划： 再造新路桥的主要愿景

#### （一）为什么要再造新路桥

形势逼人，不进则退。前有标杆，后有追兵。全国具有二级资质的有 79000 家，集团公司目前处于央企和名企夹攻的第二世界中下游水平，极易掉入“万丈深渊”，彻底沦为一个不入流的边缘企业。

一是外强中干，盛名难副。路桥集团发展 30 多年来，品牌形象深入人心，社会各界一直给予好评。但扪心自问，我们的很多表现唯恐有负上级要求、客户需求、员工期待和客户评价，实际实力和能力与声誉不符。在当前形势下，集团公司应抢抓时机，弥补短板，发展优势，争取做到名副其实。

二是发展才是硬道理。只有发展才是解决路桥集团一切问题的关键，才能回应股东关切、实现员工价值，提高员工薪酬福利、更好地履行社会责任。

#### （二）再造新路桥的可行性

一是本身经济体量基数较小。根据路桥集团 2015 年预算，营业收入、利润总额和新签合同额等三项预

算指标分别是 84428 万元、3198 万元和 10 亿元，相对于几十亿、上百亿甚至千亿级的大型企业而言，我们的经济规模还是十分薄弱，存在较大的发展空间。虽然翻一番，年复合增长率分别达到 15.3%、19.4% 和 14.87%，但绝对值增加并不多，经过努力是完全可以实现的。

二是宏观经济条件创造发展机遇。“降成本、补短板”及“一路一带”战略实施等宏观经济形式总体利好建筑施工企业。深圳“十三五”期间将会掀起新一轮城市建设高潮，在城市地铁、综合管廊、海绵城市、污水流域治理等方面加大投资补城市短板，同时市委市政府希望深圳市属国有企业积极发挥带头作用，积极参与城市建设和管理，这将迎来难得的发展机遇。

三是集团管控机制和管控体系已经基本建成并发挥积极作用。基本完成事业体制机制向现代企业体制机制的转型，基于市场面向客户的市场化的企业经营管控体系基本建成；信息化及移动办公网络的建设运用，为实现管控一体化创造了条件；员工热切期盼企业实现快速发展，老员工需要稳定岗位、职位和待遇，

新员工和年轻干部急需新的舞台，实现个人价值。

#### （三）实现新路桥目标的路径

为确保实现这一目标，在“十三五”发展规划纲要中，集团公司明确提出了“12345”的战略举措，即实现一个目标、建设二个平台、开展三大业务、推动四个转型、形成五大能力。

1. 实现“1”个目标，即五年再造一个新路桥目标。到规划期末，实现营业收入、利润总额和新签合同额三项指标在 2015 年预算数基础上翻一番，增量上再造一个新路桥。

2. 建设“2”个平台，即城市服务平台和工程建设总承包平台。继续巩固传统路桥维修养护业务，探索发展地铁、河流、公园等管养业务，集成建设城市公用项目的综合服务信息化网络平台；通过人才集聚、管控体系、工作标准、资源整合等组合打造工程总承包建设平台。

3. 开展“3”大业务，即城市服务、工程建设和物业开发。培育形成以城市管养业务为基础、以工程建设业务为支撑、以物业开发为补充的主业发展格局，

兼顾企业中长期和近期发展能力，促进企业长期稳健发展。

4. 推动“4”个转型，即向平台型、管理型、创新型和资本型转型。在主业形态上从单一业务发展向平台服务型转变，在业务链条上从具体业务操作向以智力和智慧为依托的总承包管理型转变，在业务模式上从低端粗放模式向技术领先和创新驱动的特色新兴业务发展，在业务源头上从单纯依靠市场竞争的承建商向投融资和承建商一体化的资本带动方向转变。

5. 凸显“5”大生产能力，即“养、修、保、建、投”能力。筑造品质路桥，服务城市交通，为顾客创造价值，与员工共同成长，矢志打造深圳唯一、行业领先的集城市交通基础设施“养”、“修”、“保”、“建”、“投”于一体的专业化、信息化、管理型城市交通综合服务商。

#### （四）新路桥的具体目标

一是业绩新路桥。业绩是核心指标，脱离这个中心任务，其它什么也谈不上。营收、利润和市场等三项指标到规划期末分别达到 17 亿元、6400 万元和 20 亿元，从增量上再造一个新路桥。

二是质量新路桥。是确保企业实现可持续的、稳定发展的必然要求，主要体现在以下几个方面：

1. 结构优化。业务结构优化：城市服务、工程建设和物业开发正式形成三足鼎立格局，互为补充；人员结构优化：提出两个60%的目标，即管理层比重提高至60%，40岁以上中层干部和业务骨干的比重从80%降低至60%；40岁以下年轻中层干部和业务骨干的比重由现在的20%增加至40%。

2. 管控优化。主要目标是体系完善、运转高效、协同有力、风险可控、客户满意。以前是门槛管理，国家提倡简政放权，现在是事后监管，客户评价是有效根据。规划期内获得罗湖区区长质量奖或广东省企业管理创新奖，达到申报市长质量奖的标准。

3. 产品优化。推动施工和养护作业的标准化、规范化和精细化管理，规划期内实现市政工程金杯奖或国家优质工程奖2-3项，争取创鲁班奖1项。通过奖项的提升进一步巩固行业地位。

4. 过程绿色。集团公司经营理念是诚信经营、包容发展，全面导入绿色施工概念和作业标准，实现施工过程的节能、低碳、环保和环境友好，为顾客创造价值，造福社会。

三是创新新路桥。1. 进一步提升和强化创新平台，争取获得省级技术中心认定，获得市级、国家级高新技术企业认定；2. 发挥好博士后创新实践基地，进一步升格转为博士后科研工作站，为业务转型奠定基础；3. 通过创新研发，进一步筛选，形成1-2项定型的战略新兴方向并启动产业化进程；4. 科研投入逐步达到产值的1.5%以上；5. 专利、发明、工法、标准、规范和专注若干。

四是品牌新路桥。1. 系统导入MI、VI、BI体系，完善新媒体系统并运作；2. 显著提升行业话语权；3. 建养一体化特征凸显；4. 客户满意度处于高位水平。

五是共享新路桥。1. 建立多通道职业发展机制，做到因才使用，人尽其才；2. 建立竞争择优选拔机制，营造人才辈出的氛围，多出人才，出好人才；3. 建立多层次目标责任考核机制，分配与考核紧密挂钩，实现多劳多得；4. 实现员工平均薪酬稳步增长，让员工分享发展成果。

存在想法并不可怕，可怕的是我们有没有干事创业的信心和决心。如果信心和决心不灭，思想能统一到改革发展的大局上来，即使山高地远，相信都是用脚丈量出来的。

#### （五）困难和挑战

一是取决于我们信心是否充足，决心是否够大，思想是否能够统一，行动是否坚决。集团公司提出了“五年再造新路桥”的发展目标，也许我们当中有的人会存在担忧和疑虑。但我想告诉大家的是，存在想法并不可怕，可怕的是我们有没有干事创业的信心和决心。如果信心和决心不灭，思想能统一到改革发展的大局上来，即使山高地远，相信都是用脚丈量出来的。

二是取决于我们为客户创造价值的能力（履约能力）是否真正增强。履约能力主要指履行经济合同的实际能力。对于施工企业而言，履约能力主要指工程项目工期、质量、安全文明施工、服务等方面的综合管理能力。通过两年多来的探索，我们初步建立起了“三覆盖一到位”项目管控模式，除了管控制度本身还需进一步通过实践完善外，同时在总承包管理能力和项目管理人员自身综合能力建设方面还需加强提升。

三是取决于人才能否满足战略发展需要。人才是关键，特别是要加强懂专业、会管理、善经营的骨干人才的培养。目前集团公司现有员工1100多人，其中中高级职称及各类专业技术人员近300名，且呈现老龄化趋势。集团公司人才主要集中在工程建设领域，人员结构相对单一，技术力量也相对薄弱，中高级人才特别是懂专业、善管理、会经营的人才还十分紧缺。

因此抓好内部人才培养是今后一段时期内集团公司人才管理工作的重中之重，要放在战略的高度上来加以重视。

## 二、新路桥需要新作为新贡献

新路桥需要新作为新贡献，这是五年再造新路桥的发展目标赋予我们的使命和要求。目标是否能够实现，取决于我们将来要作出什么样的努力和贡献。具体的战略思路及举措，在“十三五”规划中已具体明确。下面，我代表集团领导班子提6点希望和要求：

一是在服务发展大局上作出新贡献。各级领导干部要牢固树立大局意识、发展意识、核心意识、看齐意识，紧紧围绕集团公司提出的五年再造新路桥这个总目标，紧扣中心工作，切实找准工作的结合点、关联点和切入点，精准聚焦改革创新、攻坚克难、业务拓展、工程建设等重大问题，主动参与，积极作为，齐抓共管，确保各项工作有效落地。

二是在推动改革创新上作出新贡献。习近平总书记指出，“唯改革者进，唯创新者强，唯改革创新者胜。”对于路桥集团而言，我们要以改革创新为总揽，以改革创新为动能，抓住转型升级、完善体制机制等重点，深化改革和创新，破除发展障碍，激发发展活力；要切实对照先进标杆企业，积极争做改革的支持者、参与者和实践者，拿出踏石留印、抓铁有痕的韧劲，攻坚克难、知难勇进的干劲，服务改革创新、推进改革创新，不断提升企业现代化管理和发展水平。

三是在转型攻坚上作出新贡献。衡量一个干部是不是好干部，主要就看在急难险重任务面前的表现，主要评判标准就是能不能担当、有没有作为，引领带动广大员工心往一处想、劲往一处使，勇当“主攻手”、争作“实干家”。在努力实现五年再造新路桥的新征程中，攻坚破局的任务繁重，新情况、新问题也将会不断涌现，因此在关键时刻，领导干部要豁得出来、顶得上去，能以上率下、从我做起，敢于喊“向我看齐”。

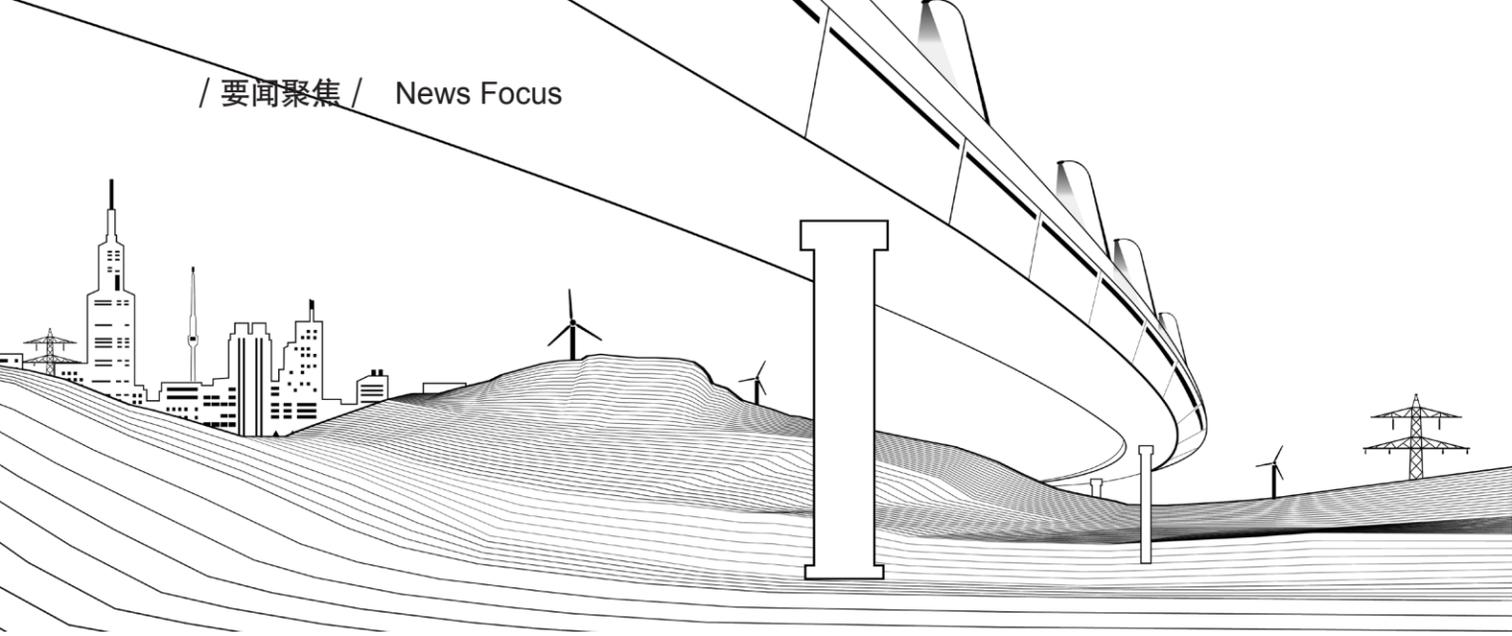
四是在干事创业上作出新贡献。急难险重关头豁得出来、顶得上去是担当，平凡岗位上敬业奉献、精益求精也是担当。各级领导干部要积极引导广大员工发扬“钉钉子”精神，不论在什么岗位上都能安下心

来工作，无论什么岗位都要干一行、爱一行、精一行，在本职岗位上把作用发挥到最大、把任务完成到最好，把事业干出精彩。

五是要在文化正能量建设上作出新贡献。文化潜行，润物无声。在学习工作中，我们要积极汲取和发扬文化正能量，坚决抵制各种不良思潮和歪风邪气，树立真抓实干、敢为人先、争气正气的精神导向，形成干事创业的共同价值追求。同时要在文化建设上加强核心价值观的宣贯与礼仪规范的践行，使我们的员工队伍更加自律、更加高效、更加进取、更加和谐，多为改革汇聚正能量，为五年再造新路桥提供生生不息的发展动力。

六是在党风廉政建设和作风建设上作出新贡献。要切实抓好“两委责任”建设，长期坚持“三严三实”标准，强化发展意识，胸怀全局、头脑清醒、能打硬仗，围绕建设廉政企业、廉洁工程等重点问题，管住自己的口，管住自己的手，共同营造全面推进依法治企的良好氛围。各级领导干部要自觉把法律法规融入到履职的各个环节、各个方面，大胆作为、主动作为、积极有为，为五年再造新路桥筑牢思想防线，提供坚实的组织和纪律保障。

同志们，百舸争流，破浪者领航；千帆共进，奋勇者当先。“十三五”发展蓝图已经绘就，再造新路桥的新目标已经明确，新的征程已经开启，在国家经济持续下行、经营压力不断增大的情况下，新的征程也许会充满重重困难和无数挑战，但只要我们坚定信心，提振精神，办法总比困难多，只要我们敢想敢干，锐意拼搏，蹄疾步稳向前进，五年再造一个新路桥的目标就一定能够实现！



## 自我加压寻求新突破 真抓实干做出新贡献

### ——集团公司召开 2016 年经营工作会议谋划五年再造新路桥

文 / 集团党政办公室 宋兴明

3月19日，集团公司召开2016经营工作会议，总结2015年经营工作成绩，确定2016年经营目标，科学谋划“十三五”再造新路桥的新思路、新路径、新举措。会上，刘声向总经理作了《自加压力，真抓实干，为实现五年再造新路桥目标作出新贡献》的总结讲话，为荣获“2015年度先进单位”和“总经理特别奖”的先进集体颁奖，并与集团公司分管领导、职能总监、本部各部和下属各单位签订了2016年经营目标责任书。集团公司中层正副职以上人员及后备干部共100余人参加了会议。

刘声向总经理在讲话中指出，2016年是“十三五”开局之年，为谋好篇、开好局，奠定未来五年发展坚实基础，集团公司2016年要自加压力，寻求突破，重点抓好五项关键工作。一是全力以赴实现市场拓展逆势突破，争取实现挑战指标；二是土地置换和房产确权取得突破性进展，为实现

三大业务并驾齐驱的局面创造基础条件；三是全面建成现代企业管理体系：定型项目管控模式，完成薪酬制度改革和人岗匹配，完成企业文化体系建设及导入；四是做实基层单位，切实提高基层单位作为客户服务端为顾客服务、为顾客创造价值的能力；五是历史遗留风险项目处置取得明显成效。

刘声向总经理在全面分析“十三五”内外经营形势及发展愿景的基础上，寄望全体员工为实现五年再造新路桥做出新贡献。

一是在服务发展大局上作出新贡献。各级领导干部要牢固树立大局意识、发展意识、核心意识、看齐意识，紧紧围绕集团公司提出的五年再造新路桥这个总目标，紧扣中心工作，切实找准工作的结合点、关联点和切入点，精准聚焦改革创新、攻坚克难、业务拓展、工程建设等重大问题，主动参与，积极作为，齐抓共管，确保各项工作有效落地。

二是在推动改革创新上作出新贡献。要以改革



创新为总揽，以改革创新为动能，抓住转型升级、完善体制机制、员工队伍培养、历史遗留问题等重点，深化改革和创新，破除发展障碍，激发发展活力；要切实对照先进标杆企业，积极争做改革的支持者、参与者和实践者，不断提升企业现代化管理和发展水平。

三是在转型攻坚上作出新贡献。在努力实现五年再造新路桥的新征程中，攻坚破局的任务繁重，新情况、新问题也将会不断涌现，因此在关键时刻，领导干部要豁得出来、顶得上去，能以上率下、从我做起，敢于喊“向我看齐”。

四是在干事创业上作出新贡献。各级领导干部要积极引导广大员工发扬“钉钉子”精神，不论在什么岗位上都能静下心来工作，无论什么岗位都要干一行、爱一行、精一行，在本职岗位上把作用发挥到最大、把任务完成到最好，把事业干出精彩。

五是要在文化正能量建设上作出新贡献。要积极汲取和发扬文化正能量，坚决抵制各种不良思潮和歪风邪气，树立真抓实干、敢为人先、争气正气的

精神导向，形成干事创业的共同价值追求。同时要在文化建设上加强核心价值观的宣贯与礼仪规范的践行，使我们的员工队伍更加自律、更加高效、更加进取、更加和谐，为五年再造新路桥提供生生不息的发展动力。

六是在党风廉政建设和作风建设上作出新贡献。要切实抓好“两委责任”建设，长期坚持“三严三实”标准，强化发展意识，胸怀全局、头脑清醒、能打硬仗，围绕建设廉政企业、廉洁工程等重点问题，管住自己的口，管住自己的手，共同营造全面推进依法治企的良好氛围。

刘声向总经理最后强调：百舸争流，破浪者领航；千帆共进，奋勇者当先。“十三五”发展蓝图已经绘就，再造新路桥的新目标已经明确，新的征程已经开启，只要我们坚定信心，提振精神，办法总比困难多；只要我们敢想敢干，锐意拼搏，蹄疾步稳向前进，五年再造一个新路桥的目标就一定能够实现！

# 夯实基础管理 助力路桥腾飞

## ——浅谈“基层基础年”如何加强经营管理工作



道路工程分公司 钱勇

道路工程分公司全体员工在过去的一年中扎实推进“质量提升年”各项主题活动，在工程施工质量、市场拓展、资产增值、财务管理等经营管理工作取得了稳定的发展。2016年为集团公司的基层基础年，道路工程分公司将继续围绕再造一个新路桥的总体目标，夯实基层管理，提高外拓市场能力及客户满意度，全面提升管理水平，将2016年度的各项工作迈上一个新台阶。

### 一、经营管理工作亮点

**(一) 制度建设完善，基本形成风清气正踏实干事氛围**

道路工程分公司在集团制度体系框架内相继建立和修订了本公司的《建设工程施工管理》、《工程(劳务)结算制度》等七个建设工程管理制度并颁布实施。2015年上半年还完善了《考勤与请销假制度》、《财务资金管理制度》和《2015年度员工个人年终绩效奖金分配及发放管理办法》，有效促进经营管理水平的提高，分公司上下形成了风清气正、踏实工作、爱岗敬业、拼搏奉献的氛围。

**(二) 严格执行运营管理制度，经营管理工作再上新台阶**

自2013年以来，集团公司先后颁布实施了《招标采购管理办法》等系列制度管理文件，基本形成了适应路桥集团新一轮跨越式发展的管控体系。自

2014年集团公司《招标管理办法》和《简易招标管理办法》颁布实施后，道路工程分公司从上到下严格执行和遵守各项制度，成绩突出。由于制度执行到位，成本控制落地开花、生根发芽、硕果累累，年终还让职工享受到了成本控制、利润增长带来的实惠。

#### (三) 工程管理水平快速提升

道路工程分公司有一批能打硬仗的施工管理队伍。他们经验丰富，敢想敢干，勇于承担责任，在集团公司“大干一百天”劳动竞赛活动中，前海市政工程Ⅱ标听海路工程通过科学制订时间节点，合理安排施工作业队伍，细化施工进度计划，为完成施工进度目标作出了重大贡献；在“二线关交通改善工程”的应急拆除项目中，分公司在时间紧、施工难度大、交通疏导极其困难的情况下，精心组织，连续24小时作业，做到不扰民、不影响交通，优质高效地完成施工任务，获得市交委和广大市民的高度评价。

### 二、基础管理工作中存在不足

#### (一) 业务拓展能力薄弱

独立对外开拓工程业务能力仍然薄弱。开拓业务积极性及主动性不高；开拓市场的手段欠缺，业务拓展渠道单一，面对瞬息万变的市场竞争态势，应变能力差。

#### (二) 等、靠、要的思想严重

由于历史原因，道路工程分公司仍存在等、靠、要思想，个别人不敢面对压力和困难，在危、难、重、急时出现逃避、推卸责任和推诿扯皮现象，影响恶劣。

#### (三) 核心竞争力不足

1. 人员结构：分公司人员结构不均衡，专业技术人员人均年龄偏大，重要管理岗位呈老龄化；管理岗位人员较多，技术业务岗位与管理岗位人员配置比例不合理，造成管理人员能力和执行能力下降、降低基础管理工作成效。

2. 资金实力：分公司财务管理较为稳健，成本费用利润率和应收账款周转率在集团范围内处于较高水平；上年度施工产值达2亿元，人均创利润超25万元，整体盈利水平较高；但与驻深建筑施工企业比较资金实力与主营业务收入仍有相当大的差距。

3. 人才储备：没有形成有效的专业技术人才梯队建设机制，过分依赖老、大龄管理人员，中青年专业技术人员中缺乏擅长统筹大局、协调管理的核心领军人物，缺乏基本功扎实、专业过硬的总工型技术人才，缺乏优秀的安全、质量、内业资料管理以及工程造价专才。

4. 技术实力：集团公司原从事的施工任务大多为市政道路交通整治和大修改造工程，对实力要求较高、结构复杂的大型工程施工技术和经验欠缺。

#### (四) 提高客户满意度的意识及能力不足

由于事业单位转企，且过去服务客户单一，造成全体员工服务意识淡薄，基本没有客户满意度的概念。固化陈旧的服务意识仍然存在，主动满足客户要求的积极性十分欠缺。前海Ⅱ标听海路现场仍存在场地平面布置粗放混乱，安全文明施工及质量意识不强等问题，需亟待解决。

### 三、加强经营管理工作措施

#### (一) 转变经营策略，积极开拓新兴市场业务

1. 转变经营思路，树立深圳路桥品牌形象。打造放心工程、精品工程。一是加大投入力度，积极配合集团项目部抓好前海市政工程Ⅱ标听海路施工，按时保质保量完成业主下达的施工任务；二是克服困难，推进二线关交通改善工程顺利完成，实现经济效益和社会效益双丰收；三是确保各项在建工程施工进度、质量及安全文明施工。通过加强施工管理获取利润增长点，使公司资产不断积累，同时促进工程管理水平和综合实力进一步提升。

2. 将主营业务增效的主攻方向向对外承揽工程上转变。合理安排年青工程技术人员或定期轮岗，

在激烈的市场竞争大潮中，对所有弄潮儿的机会及挑战都是平等的。只要能够顺应形势，栉风沐雨，砥砺前行，最终一定胜者为王。

积极参与对外承揽工程业务开拓，争取多做标，多中标，中大标，中好标。同时锻炼培养业务开拓人才，提升标书编制水平。

3. 根据自身和竞争对手整体实力制定市场开发策略。在日常工作中搜集竞争对手资料，认真分析他们的经营开发策略、市场规模、企业集中度、拥有特级、一级资质企业数量、背景关系、市场行为，为将来同台竞技做好准备。

4. 了解新兴市场的发展趋势，结合自身实力，顺应国家海绵城市建设的发展战略以及综合管廊和轨道交通发展的需要，试水管廊工程新业务领域。不断学习新工艺、新材料、新科技，积极参加各类科技创新活动。

#### （二）落实人才梯队建设，培养专业技能人才

1. 规划目标、定向培养。培养优秀的工程安全、质量、资料、造价管理等专业技术人才以及具备统筹大局、协调管理能力的总工或项目经理型管理人才，对路桥集团实现跨越式发展至关重要。

2. 制定职业生涯发展规划。使年青的专业技术人员清晰的感受到自己的发展前景，激发迫切掌握专业技术和提高综合素质的欲望。

3. 建立考评和晋升制度。将年青工程技术人员技术技能与其待遇结合起来，鼓励技术人员考取执业资格证书。

4. 注重实践与能力的培养。通过岗位轮换、

交叉任职进行专项培养，岗位及专业交流，使技术技能与管理方法相互渗透借鉴，促进年青技术人员综合素质有效提高。

5. 不断给年轻人施压加担子。在年青人才培养方面做好“五个一”工程：找一个师傅以老带新、定一个成长目标明确发展前景、编一次标书、做一个预算、写一篇论文。根据个人潜力和综合素质，确定培养一批综合管理人才或具备一技之长的专才，短期内打造至少三个精英管理团队，形成梯队建设良性循环，使他们在集团最需要的时候能勇担重任。

在建工程二线关改造工程和前海市政工程各专业岗位年轻技术人员自踏入工作岗位以来，已分批次进行岗位轮换。男大学生们从施工测量岗位、女大学生们从预算岗位开始至少要到三个岗位任职锻炼。他们在老工程技术人员的带领下克服慵懒散漫作风，主动学习迅速成长，对于年轻的工程技术人员可谓获益匪浅。

#### （三）强化目标管理 提高客户满意度

在激烈的市场竞争大潮中，对所有弄潮儿的机会及挑战都是平等的。只要能够顺应形势，栉风沐雨，砥砺前行，最终一定胜者为王。2016年，分公司将以满足客户目标，获得客户满意作为提升管理、再创佳绩的最高目标。

1. 严格现场施工管理流程，树立企业良好品

牌形象，增强客户满意度和对路桥集团的信心。前海市政工程 II 标听海路工程在建筑政务署在建项目 2015 年度第三季度质量、安全检查中获得第二名。

2. 提升施工管理的精细化水平和履约能力。

3. 提高规范化管理水平，增强快速响应能力。在二线关交通改善工程中，能快速响应，迅速行动，按照规范和高标准实施快速拆除和交通恢复，做到不扰民、优质高效地完成拆除和通道恢复施工任务。

4. 与客户建立无障碍的沟通渠道，建立信任、理解的合作关系。在新形式下，为维持各方良好的合作关系，应树立以客户为主要的理念目标，强化合同管理，遵守合同约定、信守契约精神，转换固有和僵化的思想观念，摒弃吃喝之风。要面向市场，通过严格履行工程合同，按期保质交工和良好的售后服务使顾客满意，在日常联系沟通中扩展广度和深度，做到常态、动态沟通和有效沟通。

#### （四）完善制度管理体系，加强执行能力

1. 进一步完善分公司内部的制度管理体系，通过流程管理，提高规范化水平。本年度将重点加强成本管理、材料管理、设备管理、科技创新、安全文明施工及质量提升工作。

2. 加大力度推进年度全面预算管理工作，提升成本控制能力，让成本控制落到实处产生效益。

3. 完善岗位责任制以及部门责任制，制定体现公平公正、奖勤罚懒，鼓励多劳多得的年终绩效分配方案，逐步完善绩效考核制度，使各项生产经营管理工作更高效、更合理。绩效考核制度遵循原则：

一是以不同岗位人员对分公司一年产值和利润的贡献多少为最首要的衡量指标，按贡献大小分等级和约定金额进行分配；个人的职务等级不与年终绩效挂钩，只在平时每月岗位工资及补贴中体现。

二是根据所在部门负责人和副总经理对分管部门人员的综合表现评分（评分权重为 55%）和其他部长评分（评分权重为 35%）以及领导班子其他成员的评分（评分权重为 10%），确定所有被考核人员总评分，一把手不参与考核评分，只负责绩效考

核监督管理；

三是严格按照考勤记录统计出勤率、工地加班多少等情况区别对待，同岗同级的，一线员工比内勤员工高，领导班子成员也有 8 ~ 10% 的差别，鼓励多劳多得；对于不遵守考勤纪律行为，迟到三次的诫勉约谈并记录备案，同时按旷工一次处理；两次旷工的薪酬降一级，正常情况下不服从工作安排的，一次约谈，二次通报批评并降一级；

四是实行双面双向考评，特别优秀和恶劣的要实行破格升降级办法，奖优罚劣，对于在工作中表现特别优秀、创造利润和佳绩，并为路桥集团和分公司赢得声誉的员工将打破用工形式和身份，一律破格越级奖励；

五是尊重历史、尊重现实，不违反先行薪酬制度的基本原则。

通过行之有效的奖金分配方法，有效地消除了不遵守劳动纪律的风气，无人敢在合情合理情况下不服从工作安排，减少了出工不出力的现象。让好吃懒做、斤斤计较的人成不了主流、得不到尊重；让老路桥二处能打硬仗、会打仗的风气得以传承。在道路工程分公司上班，你在“德能勤绩廉”的综合表现都直接影响到个人收入。简单一句话：口碑不好，收入减少！

2016 年路桥集团将深入开展“基层基础年”主题活动，道路工程分公司将以夯实基层单元，完善基础管理为核心，增强基层综合实力，提高基层战斗力为工作目标，提振士气，激发干劲，顺势加劲，确保经营工作始终保持健康向上的发展态势，为路桥集团在“十三五”战略规划改革发展中助力腾飞。

# 精细化养护管理 打造宜居深圳

## ——福田分公司树立维修养护工程标杆企业的新思路



2016年是我国“十三五”规划的开局之年，是深圳市“城市管理治理年”，是集团的“基层基础年”，是集团实现再造新路桥计划的第一年。乘“城市管理治理年”之东风，集团必将在深圳城市如火如荼的升级改造中发挥举足轻重的作用，同时逐步向现代城市综合服务商跨越发展。

作为集团下属负责养护生产的单位，为实现集团“城市管养服务平台”和“城市管养业务板块”的建设，福田分公司结合实际情况，深挖分公司内部管理现状，采取有效应对措施，建立更加有效的管理机制，确保落实集团公司“基层基础年”的工作部署。

### 一、分公司内部管理现状

2007年集团公司由事业单位转为企业以来，随着政府对集团保护性政策的逐步减少以及市场竞争的白热化，分公司原有的组织架构、管理机制等已经无法适应市场和企业经营的需要。

(一) 企业员工的市场竞争的意识薄弱和观念陈旧。改企以来，员工对分公司以及自身的身份转变没有充分认知，仍然普遍存在着等、靠、要的思想，对于企业经营面临的困难认识不足，对于自身的定位和价值缺乏正确的判断，还按照事业单位那一套对薪酬期许，导致企业薪酬成本居高不下、包袱沉重。

福田分公司结合实际情况，深挖分公司内部管理现状，采取有效应对措施，建立更加有效的管理机制，确保落实集团公司“基层基础年”的工作部署。

(二) 管理观念陈旧。很多员工还抱着事业单位的管理观念，怀念吃大锅饭，凡事讲人情，不讲贡献，不看绩效，过你好我好大家好的小日子，许多现代管理理念接受度低，无法融入现代企业管理的熔炉。

(三) 人力资源未能有效配置。福田分公司作为集团下属负责养护生产的单位，分公司员工文化程度较低，专业技术人员比例偏少，经验不足且多是未得到充分锻炼的大学生，早期的专业技术人员大多已转为管理岗位，缺乏一批具有现场管理经验的一线工程技术人员，以现有的人才储备，无法满足生产需求。

(四) 员工的成本意识不强。施工过程中有浪费材料，乱签设备台班等现象发生。

(五) 分公司不能与时俱进。作为专业维修养护单位，在施工过程中依然靠老经验、老方法，没有创新，未建立起一套道路日常养护精细化管理模式。

### 二、基层基础年分公司管理提升措施

基层单位的发展壮大，是集团公司实现跨越发展的坚实基础，2016年度是集团公司的基层基础年，以提高基层单位管理水平为手段，在未来的十三五战略规划中，实现再造一个新路桥的宏伟目标。为了实现这一目标，福田公司将重点抓好以下方面管理工作：

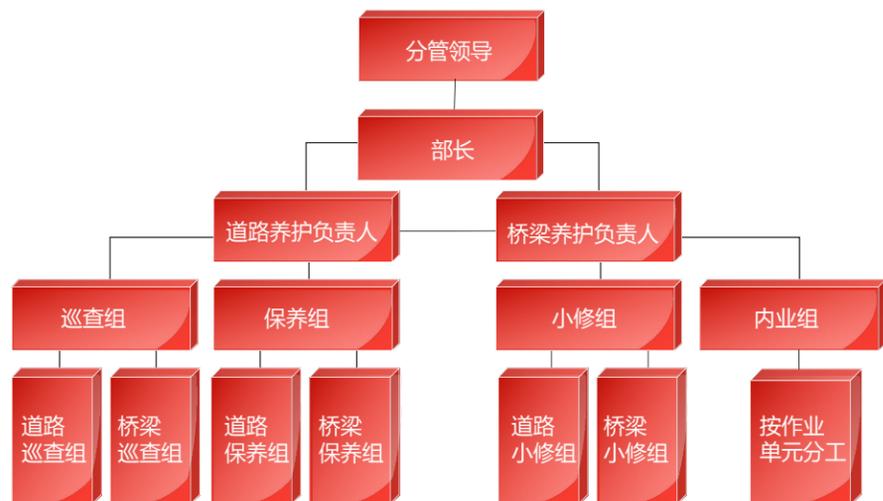
(一) 创新维修养护管理新模式，逐步建立道路日常养护精细化管理模式。建立标准化生产单元、制定额定日工作量、建立成本核算机制、规范现场作业管理等，提高养护管理规范化水平。

1. 建立分公司养护管理组织架构(详见图表1)
2. 项目养护生产组织形式划分(详见图表2)  
生产单元划分主要依据是生产任务情况、机械设备情况、人员情况、劳务队伍数量。
3. 组建标准化生产单元建立更合理、更高效的标准化养护生产基层单元，通过建立更快捷的沟通渠道，打通岗位壁垒，提高团队战斗力。

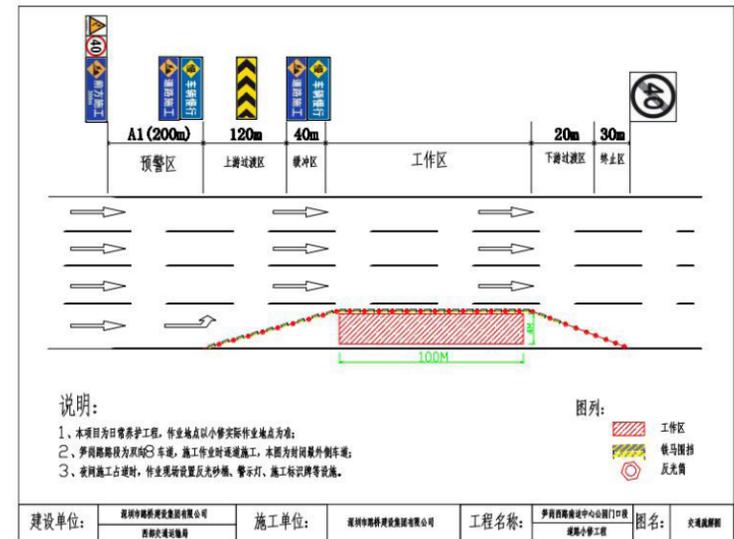
4. 细化、量化考核指标，建立各环节考核机制通过建立维修细化项目各项考核指标，制定建立各生产环节考核体系，将项目整体考核目标精细分解到班组，落实到个组、人员；通过对作业单元执行额定工作量，根据实际目标的完成情况，综合绩效考核班组、个人生产效率水平绩效。

(1) 对道路养护项目中日常保养工作，根据实行每周的“案件处置数据统计分析报表”的数据，考核班组、人员绩效施工效率。每月对全部养护作业人员进行业绩排名，根据排名及工作绩效工作效率给以发放工地补贴。

(2) 工地补贴计算新思路：待各片区日常保养月度成本数据统计完毕后，分公司将对各养护片区下达月度养护成本指标，即形成保养费用包干，对各养护生产单元进行考核。根据成本完成情况，



图表 1



图表 3

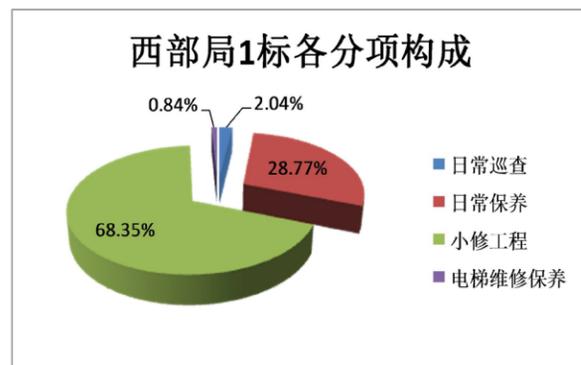
提取保养利润进行分配。

(3) 建立劳务队伍考核机制。

(4) 规范现场管理，铸造树立企业品牌形象。施工现场作业进行标准化管理，实行标准化围挡，设施、设备、人员标识标准化，现场材料堆放、设备摆放标准化（详见图表 3）。下图为按照《公路养护安全作业规程》JTG H30-2015，次干道小修作业交通疏导图。西部交通运输局领导、辖区养护单位、监理单位到现场观摩，并作为小修工程现场围挡示范样板进行推广。

**(二) 加强成本管理工作建设，培养成本管理的理念。**企业必须“开源节流”才能发展壮大，其中讲的“节流”在工程中指的就是成本控制。分公司通过三个方面加强成本管理。

**1. 提高员工成本意识。**在开年之初分公司举办了一次“成本管理”培训课程，对分公司合约部全体人员、施工员以上管理人员以及相关部门部长进行培训，明确成本过程控制的重要性及控制要点流程，要求施工管理人员每天做好施工日记的编制，提高了员工成本意识，有效遏制施工过程中浪费材料，乱签设备台班的现象。



图表 2

**2. 养护成本精细化管理，建立成本核算机制。**坚持以成本核算工作为重点，继续完善分公司成本管理制度，落实成本管理流程，在项目成本管理中，做到事前有预算计划、事中有控制、事后有考核，确保项目利润目标的实现。

**3. 加强预结算人员队伍建设。**采取内外部培训方式，一方面通过内部传帮带方式，另一方面通过外部对预结算人员进行定期的再教育，及时组织

其学习新规范、新标准。全面提高预结算从业人员的业务能力及成本意识。

**(三) 培养维修工程的高、精、尖的团队。**建筑企业的竞争核心是技术，建立起一支高质量、高素质的专业技术人员队伍是分公司未来发展的重中之重。要实现人才最有效的配置和管理，就必须让专业技术人才在为企业创造价值的同时也能充分体现个人价值并满足个人的需求。

**1. 提高专业技术人才的福利待遇，**在薪酬分配上体现专业技术人才对企业的贡献，适当增加激励机制，并与市场接轨。在目前无法大幅提高技术人员收入的情况下，建立灵活的补休、调休机制，并鼓励技术人员利用补休、调休进行进修和自我提升。

**2. 加强技术人员的学习、交流活动，**组织技术人员的培训，落实传帮带及轮岗培训的培养体制，鼓励新技术的应用和技术创新，在分公司内部创造浓厚的学习氛围，建立起尊重科学、重视技术的企业文化，增强技术人员的归属感。对技术人员的使用要敢于压担子，挖掘潜力，人尽其才的同时也让技术人员获得了自我实现。

### 三、需要集团公司层面的扶持与帮助事项

目前，分公司员工老龄化现象严重，冗员较多，人浮于事，不少员工在缺乏有效竞争的环境下对自己定位和价值没有正确的判断，混日子、得过且过的心态导致工作效率低、成本居高不下。

我认为，针对这种状况，建议集团公司一是尽快出台相关方案，通过竞争上岗、定岗定员，结合市场情况制定合理的薪酬方案，实施与薪酬有机对接的绩效评价机制的激励机制，建立起符合市场的分配制度，激发全员积极性和创造性；二是制定酌情合理的人员分流方案，主要针对一些年龄已高，身体已不适合现有工作的员工。

总之，在市场经济新形势下，福田分公司将顺应市场形势的变化，配合集团公司跨越发展的步伐，只有认清形势，加快企业改革的步伐，着力进行管理体制和分配机制的创新，建立起现代企业制度，增强企业的核心竞争力，努力将福田分公司打造成为基层“养护中心”、“成本中心”、“客户服务端”，建立一套更加高效的生产组织架构、运行体系和管理机制，助力集团实现发展腾飞的“路桥梦”。

# 知难而进破旧弊 坚韧以恒迈新程

## ——路桥集团历史遗留项目的处置策略及反思



集团历史遗留风险项目处置办 黄伟强

**集**团公司历经改革开放后 30 多年的建设，目前是深圳市施工建设领域的重点企业，为深圳市的市政建设绘就浓墨重彩的一笔。但是在高速发展的过程中，一些历史遗留项目产生的风险一直影响和阻碍集团公司持续健康发展。

近年来，历史遗留项目问题呈爆发式增长趋势，其出现的严重性及颠覆性后果，表明了历史遗留项目处置的复杂性和紧迫性。如何处理和解决好历史遗留问题，已是我们不得不面对的现实问题。

### 一、历史遗留项目产生背景及原因

集团公司 2006 年 8 月份经历了事转企的蜕变过程，公司逐渐由以维修管养为主业的事业单位向多方面经营拓展的企业转型。近十年来，随着深圳市市政维修管养任务的市场化推行，市场竞争日趋激烈，集团公司原承担的市区内维修管养任务份额日渐缩小，出现了“僧多粥少”的局面。为了保证公司的生产任务及经济效益，同时为了保证企业资质年审和升级，集团公司加大了建筑施工市场的业务拓展，通过引进联营合作单位，建立联营合作项

目的模式争取市场份额，这种模式在当时的建筑市场十分普遍。

然而联营合作项目始终存在着合作队伍风险、合同管理风险、财务资金支付风险等问题，由于风险不可预见性以及主体单位对合作项目管理粗放等原因，造成联营合作项目陆续出现管理漏洞，近几年联营合作模式已经开始困扰建筑施工企业走向良性发展的道路，并逐渐沉积为历史遗留工程项目。目前此类历史遗留工程项目已经给集团公司造成了一定的损失，有些损失甚至是巨大的。

### 二、集团公司的处置态度及处置原则

2013 年下半年，集团公司新任领导班子上任后，面对历史遗留联营合作项目问题日渐恶化、集中爆发的严峻局面，以正视面对、不逃避不回避、实事求是、立足解决的处置态度，深入调查、积极应对，并确立了历史遗留工程项目的处置原则：

**（一）既要尊重历史更要面对现实的原则。**历史遗留工程项目的形成有其深层次的原因，处置过程中既要还原历史求真去伪，更要立足当下，具体情况具体分析，注意处理方法和策略，结合实际，采取更灵活的处置措施。

**（二）分类分级处置原则。**针对历史遗留工程项目的复杂性和艰巨性，按照项目既存的管控模式进行分类，根据项目的风险程度进行分级，按遗留项目的轻重缓急及其特殊性、难易程度建立处置台账，对不同项目制定具体处置方案。

**（三）动态及时处置原则。**集团相关部门、下

属分公司形成全天候联动机制，协同、跟踪、应对遗留项目随时出现的各种状况，及时研讨处置策略，制定方案措施，及时通过集团公司总经理办公会审议实施，确保动态、及时的处理和解决相关问题。

**（四）法务介入、跟踪处置原则。**解决历史遗留项目问题，面对错综复杂的上下游合作关系及账目混乱的欠薪欠款、经济纠纷情况，既要对联营合作方和上下游供货商、分包队伍动之以情、晓之以理，更要约之以法，始终以事实为依据、以法律为准绳，通过法务的跟踪介入，维护确保集团公司的权益。

### 三、历史遗留项目的处置策略及成果

近两年来，集团公司领导班子对历史遗留项目高度重视，针对遗留项目问题难点盲点多、证据材料少、时间目标紧的现状，制定正确的处置策略，通过一系列管控措施的推行，使得历史遗留工程项目风险恶性蔓延的势头得到遏制，大多数遗留联营合作项目的管控风险已在逐步回归正常可控范围。

**（一）建章立制，制度先行，强化管控**

为了防止历史遗留联营合作项目风险进一步蔓延，集团公司于 2013 年 7 月份起陆续制定了多项管理制度，出台了一系列工程项目管控办法，采取更有效办法、制度、规范持续加强历史遗留联营合作项目的风险管控；截止 2015 年 12 月份，已颁布办法和制度有：《历史遗留项目工程管理及款项支付管理办法》、《招标采购管理办法》、《合同管理办法》、《工程预结算管理规定》、《工程项目

以集团“十三五”规划为蓝图，认真落实集团的有关决策部署，夯实基层基础管理，以市场拓展为中心，资质管理和客户管理为支撑点，确保三大核心工作稳步提高，超额完成年度绩效考核任务，为再造新路桥奠定扎实的基础。

管理手册》。

#### （二）正本清源，整顿经营，统一管理

通过盘点清理所有历史联营合作分公司，将联营合作分公司、工程处管理权限收归集团公司统一经营管理；收回分公司及联营合作项目印章，封存或废止财务账户；截止目前共计接管或取消分公司、工程处9家，回收公章及财务专用章超50枚，接收并监管账户超10个。

#### （三）全面梳理，动态跟踪，驻场监管

细致梳理近十年联营合作项目，对合同有效期内的联营合作项目开工及实施情况进行动态跟踪，建立台账；对历史遗留重点风险项目的发展、处置情况进行月度动态汇总；针对个别项目情况，集团公司派出工程技术管理人员进驻项目现场进行收尾管控；通过派驻监管，近两年已顺利完成原广州分公司历史联营合作项目珠海横琴自贸区市政项目及佛山西樵山市政等项目的收尾，两年来，共计完成历史联营合作项目收尾及结算支付34项。

#### （四）宽进严出，重塑流程，严控支付

为了防止历史联营项目合作方继续拖欠分包商的各类款项，集团公司及时掌握资金流向，按照款项支付紧迫程度、风险的可控程度等，严格执行《历史遗留项目工程管理及款项支付管理办法》，对部分历史遗留项目款项支付采取直接或委托支付的方式进行。对于历史遗留项目及2013年后新开工项

目的支付风险的进一步管控，集团公司近期出台了《关于完善历史遗留项目及在建分包项目履约担保手续和重申工程款支付流程及审批权限的通知》，并陆续发文联营合作单位或约谈联营合作方予以明确。

通过资金的支付管控，集团公司在2014年年初开始，成功以直接支付的方式支付“南山污水处理厂”“吉华路市政工程”“横琴项目”等工程款超过1亿元，追回欠款或扣缴保证金超过1000万元。

#### （五）法务紧跟，协调处置，主动出击

集团公司近三年对历史遗留项目的处置经历了梳理、管控两个阶段，自2015年下半年开始，集团公司通过聘请资深法律事务所作为常年法律顾问，选择专业法律团队对相应历史遗留风险项目进行法务跟踪、协调处置，集团内部增设法律主管岗位，逐步构建法律保障服务体系，通过调整对策、主动出击，坚定坚决以法律手段维护集团公司合法权益。2015年，集团公司与相关下属单位力排干扰，坚决应对，经旷日持久的一、二审程序，顺利回收拖欠数年的深平一标合作项目欠款约1046万元。

#### （六）组织调整，部门协同，加快推进

针对历史遗留项目处理难度大、协同要求高等特点，在原有分项处置小组保留不变的基础上，集团公司于2015年6月成立历史遗留项目处置小组，小组组长由集团公司领导担任，副组长由运营总监

和工程总监担任；为了更加高效集中推进历史遗留风险项目的处置工作，集团公司又于2015年12月增设历史遗留风险项目处置办公室，专门统筹协调各相关部门单位处置历史遗留风险项目，拟定具体方案，跟进落实。

2015年起，历史遗留项目处置小组在集团公司的支持下，通过多次实地调查及现场谈判，扭转东莞谢岗截排污历史遗留项目面临烂尾的不利境地，组织重新成立收尾及质量修复项目部，在集团相关部门的协同跟踪处置下，最终使得该联营合作项目收尾回归正常程序。

## 四、对历史遗留项目问题的反思

纵观近年来集团公司所有联营合作项目，虽然它的形成有客观的历史原因，但个别历史联营合作项目嬗变为定时炸弹，造成矛盾问题集中爆发，更有其深层次的原因。只有通过众多历史遗留合作项目的“回头看”，只有通过历史遗留严重风险项目的深刻剖析，才能对历史遗留项目问题做深入、客观的反思。

#### （一）市场经济、法律意识不足

作为事转企的市属国企，由计划经济年代走向市场经济的大潮流，对于市场经济中的法律法规意识还是相当薄弱，与联营合作方的合同或协议缺乏科学、严格的审查及审批程序，缺乏专业律师顾问的意见审核，出现合作主体不明晰，合作条款粗线条，合同约定处于放任状态。在市场经济中，仅仅单靠讲道德和守信用，缺乏法律的强制力，没有法治作后盾，受伤害的最终是法律意识薄弱的一方主体。因此牢固树立市场经济意识和法律意识是市场主体得以避险、生存的根本。

#### （二）合同执行、合同监管失之于宽、失之于软

集团公司原在联营合作项目模式的实施过程中，情理于前，约法置后。个别联营合作项目进度

过半，但合同尚未签订；个别项目合作协议为私人个体与项目部所签，而项目部实际又在签约人控制之中；凡此种种，在项目管理过程中，我们的合同、协议或束之高阁，或麻痹罔顾，粗放的“以包代管”落后模式及盲目的宽松、信任，导致隐患深埋。

#### （三）现场监管不力，证据材料缺失

历史联营合作项目的监管过程中，由于个别项目合同的不明确，更因为对集团公司相应规章执行不到位，个别联营项目既未直接参与项目部的组建，也未对项目的关键岗位如技术负责、合约计量、财务资金派出专业技术人员驻场监管；对项目部上下游合同的签订及实施放任自流，对材料的采购、劳务分包的支付监管不力；对项目的财务账目、资料台账的管理委于他人，导致证据材料断链或缺失，客观上已造成了历史遗留合作项目处置的被动局面。

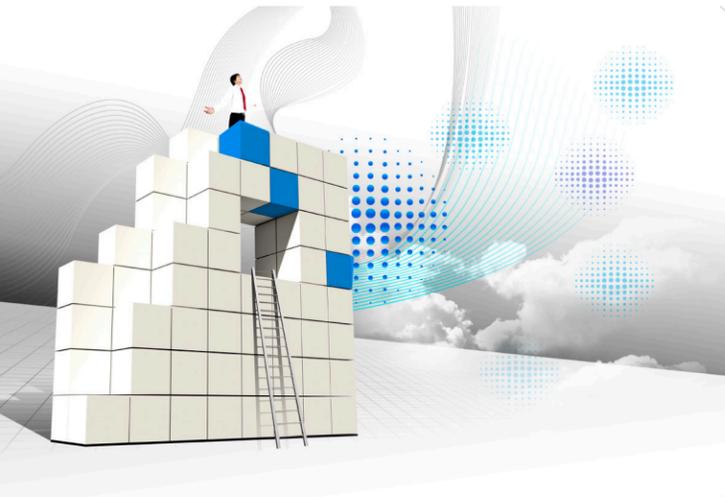
#### （四）风险管控薄弱，风险预警滞后

联营合作项目在历史的大背景下，曾经有它的“蜜月期”和黄金时代，也曾经短时期内给集团公司增添了业绩、带来了收益，也因此错过了对联营合作项目的风险的辨识、预警和及时管控，导致合同风险、资金风险、成本风险、甚至政治风险逐步进入频繁发生阶段，从而演变为长时期的历史遗留项目问题。

集团公司持续良性发展的道路上，必须跨过历史遗留项目处置这道槛，面对历史遗留项目问题的错综复杂、年长日久，我们要以“愚公移山”的耐心、“抽丝剥茧”的细心，主动作为，时刻保持清醒的头脑，严谨应对，坚决杜绝久拖不决，易事拖难，新事拖旧；同时更需要对历史遗留工程项目深刻反思，知耻而后勇，防微以杜渐。在历史遗留项目的处置过程中，我们将知难而进，坚韧以恒，在集团公司十三五的战略规划实施征程中，为再造新路桥贡献力量。

# 紧抓市场趋势 逆势奋起创佳绩

## ——市场拓展部业务拓展经验及未来行业发展趋势探讨



### 一、2015 年市场拓展工作成绩

2015 年，全国经济下行压力增大，投资增速放缓，市场竞争加剧，经营环境严峻，市场拓展工作步履铿锵，阔步向前，实现了市场业绩逆势上扬。全年参与投标 400 项，中标 22 项，中标金额 13.11 亿元，新签合同 24 项，合同金额约 1.78 亿元，合计年度市场拓展合同额 14.89 亿元，再创历史新高，超额完成了年度经营目标。

在过去的一年中，集团市场拓展通过导入卓越绩效等系列举措，提高了工作效率和工作质量，提高了市场竞争能力和抵御风险能力，赢得了市场，扩大了市场份额：一方面，新一轮道桥维修养护业务全年累计中标 1.8 亿元，在我市道路养护市场化份额扩大的局面下，中标市场份额相对上一轮增加了 20%，不仅扩大了养护区域，在养护种类方面也增加了隧道养护；另一方面，应急抢险类项目市场份额稳中有升，中标市建筑工务署 2015-2017 年应急维修和小型工程战略合作（市政组）项目，进一步深化了集团应急抢险抓手形象。此外，在跟进广深沿江高速二期工程等重点拓展项目方面，也取得了重大进展。

### 二、当前经营形势分析

（一）基础设施投资持续加强，集团公司迎来新机遇

2015 年 12 月，中央经济工作会议明确指出

2016 年要适当增加必要的财政支出和政府投资。预计 2016 年基础设施投资将逐步回暖，探底回升，主要表现在以下几个方面：

1. 高速公路、大修改造项目投资加强。广东省“十三五”期间计划完成投资 5000 亿元用于建设全省高速公路网络。同时，深圳持续推进特区一体化建设及城市交通提升工程，2016 年一批大修改造工程也将启动。
2. 深圳市轨道交通建设投资稳中有升。市轨道交通四期建设规划（2017-2025 年）未来将建成总里程超过 1000 公里的城市轨道交通网络体系，近五年预计投资 500 亿元。
3. 城市综合管廊建设将成为主流方向。2015 年国家大力推进城市地下综合管廊建设，深圳积极响应，根据规划，深圳在地下综合管廊建设规模将与地铁持平且永无止境，预计第一期投资 2500 亿元。
4. 海绵城市理念将广泛推广。2015 年，国家加快包括排水防涝设施、城镇污水管网建设、雨污分流改造、雨水收集利用设施、污水再生利用、漏损管网改造等内容的水海绵城市建设，深圳预计未来五年将计划投资 800 亿元。
5. 一带一路，海外市场、中西部地区将迅速发展。步入新常态后，一方面经济发展梯次特征明显，中西部地区市场将成为企业主战场之一；另一方面国家实施一路一带的战略举措，海外市场将为优秀建筑企业发展带来重大契机。

（二）内在外在条件制约，集团公司将面临新的挑战

1. 自身实力薄弱，制约业务拓展。  
一方面，集团公司无论是在规模、实力、业绩和品牌等方面均处于央企和强势民企的双向挤压位置，只能在夹缝中探索生存之道。  
另一方面，PPP 模式将成为未来建设施工的主流模式，央企在这方面拥有得天独厚的诸多资源，将扮演主要角色，而深圳市建设市场全面开放，集团公司拓展业务将举步维艰。
2. 部、市行业政策出台，市场竞争激烈加剧。

建设部《关于推动建筑市场统一开放若干规定》（建市[2015]140 号）、《关于建筑业企业资质管理有关问题的通知》（建市[2015]154 号）两个文件的出台，标志着建筑市场统一、全面放开，外地建筑企业与本地建筑企业同等待遇，市场竞争愈加激烈，对集团的项目管控提出挑战。

而深圳市 73 号文的颁布，放开对投标单位工程经验（业绩）的限制，并减少首次入围人数和取消投标下限，也使得集团公司在此方面的优势不再，竞争将更加白热化。

当前集团公司的发展既有良好的机遇，也面临着巨大的挑战，我们必须要有清醒的认识，冷静的分析，科学的决策，沉着的应对。

### 三、再造新路桥市场拓展主要工作思路和举措

新的一年，必须以集团“十三五规划”对市场拓展工作的要求作为工作指南。集团“十三五”战略规划的总体部署为“实现一个目标、建设二个平台、开展三大业务、推动四个转型、形成五大能力”。

为此，我们确定的 2016 年市场拓展工作总体思路是：以集团“十三五”规划为蓝图，认真落实集团的有关决策部署，夯实基层基础管理，以市场拓展为中心，资质管理和客户管理为支撑点，确保三大核心工作稳步提高，超额完成年度绩效考核任务，为再造新路桥奠定扎实的基础。

为全面落实以上目标和要求，拟采取以下举措：

（一）认真贯彻落实集团“基层基础年”主题活动要求，夯实基层基础管理

1. 持续加强集团本部与下属专业公司联动，提高整市场意识。一方面，加强对下属专业公司年度重点工作在市场拓展的考核，进一步提高下属专业公司投标主动性；另一方面继续实行全程联动、责任到人的项目投标模式，同时采取集中总结、专题宣讲等多措施以达到提高集团整体市场意识的目的。

## 改变，让我们勿忘初心

以集团“十三五”规划为蓝图，认真落实集团的有关决策部署，夯实基层基础管理，以市场拓展为中心，资质管理和客户管理为支撑点，确保三大核心工作稳步提高，超额完成年度绩效考核任务，为再造新路桥奠定扎实的基础。

2. 持续提高标书编制质量。一方面招调施工经验丰富且文字能力强的人员充实标书编写小组，同时针对重点项目邀请内外部专家进行评审，提高标书编制质量。另一方面详细分析不同评定标方法的特点和竞争对手可能采取的报价策略，根据分析结果制定相应对策。

3. 提升现有资质、建造师及技术职称人员数量。进一步修订完善《资质策划报告》，为资质升级、增项工作做好准备，尤其是市政总承包特级资质的申报准备工作。同时，通过对外招聘、对内培养的方式，提升各专业建造师以及中高级技术职称人员数量，以解决目前部分项目投标无人员可用的窘境。

4. 持续加强市场分析，保证投标策略灵活实用。一方面，积极对当前市场形势、主要政策、竞争对手情况进行分析，及时调整投标策略，不断修正集团市场拓展主攻方向。另一方面，详细研判重点客户招标特点，树立“做不好现场就得不到市场”的可持续发展经营理念，实现双场联动，提高入围概率。

### (二) 进一步加大市场拓展力度，扩大市场份额

1. 紧握基础设施主要投资方向。一方面，努力扩大道路养护业务，进一步凸显应急抢险工作主力抓手作用；一方面在高速公路、大修改造、海绵

城市、轨道建设、综合管廊等主要投资方向做足功课，主动作为，力争谋求突破。

2. 做好重点客户的跟踪及其管辖下的重点项目的策划工作。

3. 继续加强对 PPP、EPC 等项目的政策研究和市场调研工作，做好提前介入以及决策前的准备工作。密切关注国有融资平台的 PPP 项目，尤其要重点关注深圳第二会展中心项目以及龙华、光明、大鹏新区的 BT、EPC 项目，力争有重大突破。

4. 进一步加大社会资源挖掘力度。在市内各街道、各区级行政主管部门管辖下的建设工程项目招投标过程中，扩大合作经营力度，加大社会资源挖掘力度，加强意向分包队伍的培养，力争提高市场占有率。

5. 外埠分公司实质运作，开拓新市场。加强对外派市场拓展人员进行培训交底，力争在年内在中标项目上尤其是道路养护和大修改造项目上有所突破。并争取年内在省外再成立 2 家外埠分公司。

海日生残夜，江春入旧年。新的一年新的希望，我们将按照集团“十三五”规划蓝图的指引，以开展“基层基础年”主题活动为契机，强基蓄势，多向拓展，精准发力，率先突破，努力开创再造新路桥市场拓展新局面。



集团党政办公室 肖茜蔓

多天前，集团女工委筹划了一个“三八”分享会，邀请了几位嘉宾，以访谈的形式与女员工们分享一些生活的感悟，并请我担任主持人。接到这个活动邀请时，我手头上正好有好多工作，当时我认为“三八”活动应该是其中最不重要的一件，没有花心思去准备。

活动的前几天，集团领导提议我们先做一次彩排。我对自己临场发挥的能力还是很有把握的，于是按惯常的套路想了想。但是彩排那天发现，因为没有作好充分准备，访谈几乎进行不下去。彩排结束后，我请的一位嘉宾坦诚地跟我说：小肖，你的访谈提纲有点高高在上，不贴近群众哦。你觉得你真的有从员工的角度去思考这次活动吗？

嘉宾的问话一下子让我愣住了。为了准备这次的会议发言，我建了一个群，做了一个调查。就是把朋友圈里的一些基层员工拉进群，问了他们一个问题：你们觉得“五年再造一个新路桥”的目标能够实现吗？为了让他们准确表达内心想法，我给了他们“1-10”10个数字，让他们选择一个数来代表自己的相信程度。结果，大多数给了5分，少数给了6至8分，个别的只给了1分。也就是说大多数人只有50%的相信程度。这个结果让我有些吃惊。我拉进来的员工是我认为在路桥集团算是有进取心、愿意与集团改革共进退的人，可是他们居然都说没有太大的信心？



于是我继续追问：是什么原因，让你们对这个目标的实现不抱太大希望呢？于是，大家给我讲了很多具体的原因，概括起来有这么一些：市场竞争太激烈、企业核心竞争力不强、低价中标环境难以产生利润、专业性分包工程被别人瓜分利润、资质和注册资金无法进入大型整体发包工程的投标门槛、吃大锅饭思想的员工仍然很多、高收低产与低收高产员工间的工资差距、市政项目下浮点数造成没钱赚、分公司力量薄弱仍依赖于集团分配任务……我们普通的基层员工分析得很好、很全面、很专业。

我当时想，不了解的人听了这些以后，也许会认为我们的企业简直就活不下去了。事实上，去年我们企业所面临的困难与形势要比现在严峻得多，我曾用“路桥集团的冬天来了”形容当时的状况。但是一年之后，我们企业是什么样的？我这里有一组数据：

（一）2015 年实现营业收入 113430 万元，同比增长 32.94%，完成年度预算的 134.35%；

（二）2015 年实现利润总额 3528 万元，同比增长 2.05%，完成年度预算的 110.32%，实现净利润 2511 万元，同比增长 50.36%；

（三）2015 年新签合同额（含新中标工程）148950 万元，同比增长 8.35%，完成年度预算的 148.95%；

从这些数据中，我们可以看到，尽管 2015 年形势严峻，我们在市场拓展上仍然逆势上扬，创下历史新高。除此之外，我们的内部管理、技术创新、工程管理、资产盘活、人力资源管理等方面的工作

都得到了一个质的提升。可是，为什么有些员工视而不见？为什么有些员工缺乏上升的动力？这说明我们还停留在过去对企业的成见和不理解中。

### 改变，从自我反省开始

那天彩排结束后，我没有离开，而是静下心来，开始真正思考起这场活动。我开始反思、调整，把自己从主持人的位置放下来，把员工当作自己的客户，去思考她们最希望听到什么？她们最想收获什么？这个活动能为她们创造怎样的价值？于是我一次次的修改提纲、一次次的否定、再修改、再否定……

我把修改后的提纲告诉了嘉宾，嘉宾做了非常认真的准备，虽然我们没有时间再聚到一起彩排，但我们通过微信、电话进行了良好的沟通。幕后工作人员非常认真的制作了 PPT，非常认真的布置好活动场地，非常认真的准备好活动礼品。

这个时候我发现：改变是相互的。当我的嘉宾和同事认真去准备这个活动时，她们感染了我、改变了我；当我发生了改变，认真去面对这个活动时，我周围的人也在改变。

在过去的一年中，我也感受到很多这样的改变。比如：去年我们参评“深圳最美员工”时，我在群里帮董超拉票，当时我发了好几条微信大家都无动于衷，甚至有的人认为我这样的拉票并没有太大的意义。但是，我没有放弃，我说：也许用投票这种方式来评选“深圳最美员工”是没有意义的，但我们对同事的关心与支持是有意义的。

慢慢的，我发现有人回应了。1个、2个、3个……

“再造一个新路桥”就是让我们无论是从思想上、还是行动上都要有脱胎换骨的改变，回归初心，重新出发。这不仅仅是集团的追求，也应该是我们在座的每个人的追求。

许许多多人都投入了进来。起初是普通员工，后来是分公司经理，甚至影响到很少上微信的陈总，最后越来越多的人加入进来。在这个过程中，我看到，当每个人在改变自己的观念、自己的行为时，只要你坚持，你对他人一定是有影响的，哪怕你影响的是一个、两个……但最终你一定会影响到更多人。

由此我想到我们在座的都是中层管理人员，是企业的中坚力量，如果我们这一部份人能先改变起来，我们自己先作好积极的准备、先树立正能量，我们就能影响到员工、影响到更多的人。

### 改变，让我们明白责任

其实，回归到企业，我们不也是这样吗？去年，如果我们的企业不进行改变，我们大家今天一定不是像现在这样，可以在这样一个环境优雅的地方畅想“再造一个新路桥”；如果我们每个人对待自己的工作不负责任，我们的企业随时会因为我们的过错而买单；如果我们不重新思考如何去改变，我们的员工会对我们渐渐丧失信心……

历史上，因维持现状、拒绝改变而倒闭的企业有很多，比如我们最熟悉的柯达公司。柯达公司曾经宛如这地球上的恐龙，没有人想象它会轰然倒下。它在当年的地位就犹如苹果公司在当今世界上的地位，现在有谁想象“苹果”将在某一个时刻破产吗？但是，当我们从胶片时代过渡到数码时代的时候，柯达仍然专注于生产胶片，最终它破产了。

我们现在谁也无法预料柯达公司是否能够幸运的华丽转身。但我想，他们留下来的那批管理团队至少不会再因为拒绝改变而后悔，有一天他们回来再看看自己的奋斗历程，起码会说一句：至少我们努力作出过改变。

静下心来，我想到了我们来路桥的初心。我们每个人来到路桥，并不是为了有一天从这里离开。我们来到这里时，满怀期待，我们期待在路桥这样

优秀的企业里得到历练，获得个人成长，我们期待我们的路桥一天天发展、一天天壮大。我们有抱怨、但那绝对是“你可以骂她千百次，别人不许骂一次”的情感，甚至是“恨铁不成钢”的情感。

静下心来，我又想到了我们路桥的初心。我们的使命就是为城市建造品质一流的路桥，为市民打造更安全、更顺畅的交通，为员工创造价值；为股东创造利润。“再造一个新路桥”就是让我们无论是从思想上、还是行动上都要有脱胎换骨的改变，回归初心，重新出发。这不仅仅是集团的追求，也应该是我们在座的每个人的追求。

古人云：知道易，行道难。再造一个新路桥，我们该做些什么？也许就是从准时上下班开始；从团结自己身边的每一位同事开始；从不抱怨、说真话、办实事开始；从敢于担负自己的责任、不推诿开始；从解决自己面对的问题、不逃避开始。就是要不断去接受挑战、做到更优秀、更卓越……

在“三八”分享会上，一位嘉宾给我们参加活动的女员工赠送了一本书，这本书的名字就叫《向前一步》，虽然这是一本写给女性的励志书籍，但是我想，处于经济下行今天的我们，就犹如逆水行舟，不进则退。正如约翰但恩所说：没有人是与世隔绝的岛，每个人是大地的一部分；如果海流冲走了一团泥土，大陆就失去一块，如同失去一个海岬，如果朋友或自己失去家园，任何人的死都让我受损，因为我与人类息息相关，因此，别去打听丧钟为谁而鸣，它为你而鸣！

如此说来，集团的利益和追求，就是我们每个人的利益和追求。所以今天的付出、今天的改变不仅仅是为了集团，也是为了有理想、有抱负的你！

## 企业动态



### 集团公司成功举办《招标采购管理办法》修订版宣贯培训会

3月1日下午，为加深相关人员对新出台的《招标采购管理办法》修订版的理解把握，提高招标采购工作标准化、规范化管理，集团公司举办了《招标采购管理办法》修订版（以下简称《办法》修订版）宣贯培训会议，来自集团公司本部各部室、所属单位共90余人参加了会议。

会上，集团公司运营与成本管理部招标采购工程师李尚文重点讲解集团《招标采购管理办法》修订版的主要内容。对重点条款及注意事项进行了全面、细致的分析和讲解，也对实施过程中可能存在的问题进行了说明。现场交流阶段，参会人员针对实际工作中遇到的相关问题，结合对《招标采购管理办法》修订版中的疑问之处，踊跃提问。

本次培训具有很强的针对性与权威性，能够真正帮助所属单位解决实际问题，提高业务水平。本次宣贯培训，使各单位招标采购人员对《办法》修订版有了更全面、深入的理解，有利于规范集团公司招标采购工作，降低工程成本，有效提升经营管理水平。

（文图 / 集团运营与成本管理部 李尚文）

## 安全培训

### 集团公司举办公共安全紧急救护知识普及培训

3月11日上午，集团公司安全管理部在路桥大厦23楼西会议室举办公共安全紧急救护知识普及培训，集团领导，集团本部各部室，所属分公司、直属项目部分管安全领导，安全主任，安全员及职工代表共76人参加此培训。

授课老师为广东科普健康咨询中心吕老师，授课内容包括：暴力恐怖事件和公共场合突发事件应急处理；CPR现场紧急救护知识；办公室常见病的预防及改善等。今后，所属分公司、直属项目部将继续开展安全文化教育活动，把公共安全紧急救护知识普及教育做到全覆盖、全动员、全投入、全落实中。

（文图 / 集团安全管理部 何一雄）



### 丽人节里话人生 智慧幸福齐绽放

值此第106个国际“三八”妇女节来临之际，集团公司女工委特别策划了以“智慧，幸福，绽放——做更好的自己”为主题的茶话会。本次茶话会由集团公司党委副书记、纪委书记、工会主席陈文娴、运营总监闵丽、深圳市希尔安药业有限公司、深圳市南华生物科技有限公司董事长吴光美以及优秀茶文化研究传播者刘星星老师四位女士担任嘉宾。党政办公室副主任肖茜蔓主持活动，集团公司工会副主席吴成金及下属各单位女职工代表出席参加。

在主持人娴熟有道的引导下，四位嘉宾分别结合“行善”、“好奇”“平衡”“内心”四个词语详略得当、充满趣味地分享了自己的成长故事和人生体悟。四位嘉宾的分享不仅为观众朋友们煲了一份营养丰富的现实版“鸡汤”，更是激起了路桥女职工对美好生活的向往，丰富了大家对平淡生活的认识。

（文图 / 集团党政办公室 尹张源）



## 当选委员

### 集团公司副总工程师王媛当选广东省土木建筑学会市政工程专业委员会常委委员

2016年3月18日，广东省土木建筑学会市政工程专业委员会召开第六届换届大会暨市政工程技术交流会，经过大会投票选举，公司副总工程师王媛当选新一届委员会常委委员。

据介绍，广东省土木建筑学会市政工程专业委员会是广东省土木建筑学会属下影响最大、规模最大的专业委员会，由我省土木建筑科技工作者以及市政工程行业的专业技术精英组成的非营利学术性组织。会员遍及科研院所、大专院校、建设管理单位、设计单位、施工单位。

（集团技术中心 王媛）

### 集团公司当选深圳市城市交通协会副会长单位

3月24日下午，深圳市城市交通协会召开第四届全体会员大会。经过会议选举、举手表决，集团公司被推选为副会长单位。集团公司、道桥维修中心、桥梁检测站及盛景公司作为会员单位，由集团公司廖立基副总经理带领相关单位负责人一行参加了此次会议。

（文 / 集团维修管理部 马揭成）

综合资讯



### 集团公司本部女职工开展户外活动庆“三八”

3月8日，集团公司本部工会组织集团公司本部女职工前往大鹏开展了花千谷赏花、杨梅坑骑单车及摘草莓等户外活动，让大家度过了一个欢快喜庆的节日。

上午10:00到达鹏城花千谷后，大家漫步于樱花、油菜花以及格桑花田里，一花一草，赏心悦目，让人舒畅愉悦。中餐后，踩着单车沿着海岸线感受青波碧浪的大海，水天一色，豁然开朗，十分惬意。最后开启的“摘草莓比赛”模式，虽然只是十五分钟的“短跑赛”，但田园气息，沁人心脾，胜似“采菊东篱下”。

(文图 / 集团党政办公室 尹张源)



### 道路工程分公司三八节组织女职工开展活动

阳春三月，春风送暖，我们又迎来了一年一度的“三八”妇女节。3月8日上午，道路工程分公司工会组织全体女职工到马峦山郊野公园开展活动，放松身心，陶冶情操。大家沿着登山道前进了10多公里，一路欣赏美景、呼吸新鲜空气。每人还带了个垃圾袋一路捡拾别人丢弃在山路的垃圾，用实际行动保护环境。

(文图 / 道路工程分公司 熊雯婕)



### 罗湖分公司“三八”节相聚花千谷

阳春三月烟花如海，在“半边天”节目来临之际，为丰富女性职工的文化生活，罗湖分公司工会3月5日组织全体女职工游赏鹏城花千谷。此时正是樱花盛开的时节，30多名女职工们漫步在田野与花海，宛若穿越于雪白云霞中，沐浴着和煦的春风，感受鸟语花香的气息，让女性的魅力在三月的春风里一起飞翔。

(文图 / 罗湖分公司 林汉阳)

综合资讯

### 公路桥梁分公司“三八节”与绿色作伴

与绿色作伴，携欢乐同行。“三八”公路桥梁分公司工会女工委组织开展了“绿色出行、健康女性”为主题的活动。在公司工会的精心安排下，公司全体女职工乘车来到了被誉为“纵跨福田与南山两区巨龙”的塘朗山。一路上大家欢声笑语，嬉戏玩耍，合影留念，完全享受在大自然中，忘却了脚下的路，丢开了日常的烦恼，此心彼心，只在此刻与朝阳响应。

(文图 / 公路桥梁分公司 张苗苗)



### 路桥人接力募捐助饭堂师傅家人度过难关

今年春节期间，前海市政二标项目部饭堂临时聘用的厨师陈玉泉师傅遭遇了闹心事，其八岁的孩子不慎被鞭炮炸伤眼睛入院。陈师傅收入不高，孩子高额的医药费成了他的一块心病。得知这一消息后，前海项目部与道路工程分公司员工在微信群里发出倡议，号召大家积极奉献爱心，尽微薄之力，为陈师傅一家度过难关。

点点爱心，汇聚成河，短短两天时间，就有81名员工奉献爱心，合计捐款9565元。就连前海项目部已经调离的同事，咸阳远大劳务公司的老板也加入也这场爱心接力。当员工代表将大家的心意交到陈师傅手里时，他感动得热泪盈眶。

(前海项目部 周红兵 道路工程分公司 熊雯婕)



### 道路工程分公司召开新老员工新春座谈会

农历新年伊始，道路工程分公司召开了新老员工新春座谈会。座谈会中，年轻技术人员一一介绍了自己进入路桥集团工作以来的收获、感悟，对未来工作规划以及对公司未来发展和人才培养等各方面工作提出了宝贵意见。

与会领导班子成员鼓励年轻技术人员继续加强学习，不断提升自身业务水平，实实在在做人、踏踏实实做事，结合工作实践给自己设定发展目标，做好职业生涯规划，用勤劳、热情与智慧为公司的发展贡献自己的力量。

(文图 / 道路工程分公司 陈文惠)

行业动态



### 包头市将建北方首个 3D 打印建筑技术产业园

3D 打印技术已经普及到很多方面，如医疗、建筑等，据悉，包头市青山区将建我国北方地区首个 3D 打印建筑技术产业园，青山区政府近日与盈创建筑科技(上海)有限公司已经签署了项目合作协议。

根据协议，项目总投资 20 亿元人民币，分两期建设。一期建设 10 条 3D 打印建筑生产线，10 条盈恒石生产线；二期投资建设研发中心、设备制造中心、建筑打印中心、油墨生产中心、体验中心。产业园完全投入运营后，预计 3 年内年产值超过 50 亿，5 年内年产值超过 100 亿元。



### 欧维姆铁路预制箱梁预应力张拉应力应变监测试验取

近日，柳州欧维姆机械股份有限公司(以下简称“欧维姆公司”)旗下子公司——欧维姆检测公司铁路预制箱梁预应力张拉应力应变监测试验在石济客运专线项目上取得成功，这是欧维姆传感器技术在铁路预制箱梁内的首次运用。

石济客运专线是太(原)青(岛)客运专线的中段，东接胶济客运专线，西连石太客运专线，是国家规划“四横四纵”快速铁路网的“一横”。石济高铁西起石家庄，中间主要经过衡水北站、德州东站两大站，东止济南新东站。石济客运专线建成后，太青客运专线将全线贯通，沟通山西、河北和山东三省。

### 相当于 13 个足球场 亚洲最大“地铁之家”就在成都崔家店

占地面积相当于 13 个足球场大小，需开挖土石方 200 余万立方米，需浇筑混凝土 42 万立方米，钢筋 9.6 万余吨，这就是亚洲在建最大地下双层地铁停车场——“地铁之家”成都地铁崔家店停车场，目前该停车场已完成地下土石方开挖等工序，全面进入主体结构施工，预计今年 8 月将完成主体结构施工。

之所以称之为亚洲最大地铁停车场，因其总建筑面积为 18.29 万平方米，主基坑宽 200 米，长 600 米，平均开挖深度近 20 米，需开挖土石方 200 余万立方米，各类桩基础约 6000 根，需浇筑混凝土 42 万立方米，钢筋 9.6 万余吨。

行业动态



### Track Access Services 以 25% 的成本完成数据捕获

Track Access Services (TAS) 采用激光定位勘测技术，满足了 Network Rail 对 Crossrail West 长达 60 公里道路的勘测要求。勘测任务在两小时内即可告完成，扫描设备每秒捕获 15 万个点，同时进行 360 度全方位数字摄像。扫描设备安装在勘测机车上，依照运营时间表有条不紊地安排相关工作，由此避免了路轨占用或速度限制所造成的重大成本和安全问题。

利用 MicroStation 的强大功能，TAS 接下来仅用 10 天就完成了后期处理工作，成功交付了地理定位的三维点云。该三维点云经调整后，可满足 Network Rail 的 SnakeGrid 坐标系要求，相对精度达 +/- 25-50 毫米。该数据集连同从点云提取的同步高清视频及选定三维资产一起交付，上传至 ProjectWise。



### 广州首个海绵城市试点 串联多个湿地泡

在海绵城市建设理念下，作为广州海绵城市建设的首个试点——天河智慧城将如何建设? 记者最新获悉，智慧城不会大挖人工湖，而是将区域内数十个天然水塘、水库贯通，并以新塘水库为中心，串连起众多“湿地泡”。既能过滤、净化、蓄存雨水，又能为周边居民提供众多休憩游玩、科普健身的城市公共开放空间。

海绵城市的基本设计理念是“自然积存、自然渗透、自然净化”，通过模拟自然过程，使得城市像海绵体一般，有水时积存，无水时释放，通过自然渗透减缓雨水排放速度，过程中水体得到自然净化，从而起到充盈地下水、水资源循环利用、水生态修复等作用。

### 中国在南海七连屿造陆 将建机场面积扩大超十倍

3月7日报道，中国计划在西沙七连屿填海造陆，陆域面积将从 1.32 平方公里扩建逾十倍，达到 15 平方公里(港岛东区面积为 18.9 平方公里)，并计划建设机场和跨海大桥连接永兴岛。目前七连屿中的北岛和中岛之间已有人工陆地连接。

据互联网上的最新卫星图片显示，中国正在七连屿实施人工造陆建设活动，打造成规模超过三沙市政府所在地永兴岛的岛屿。三沙市早在 2014 年 5 月就着手制作七连屿中的北岛、中岛、南岛三岛连接设计方案，解决岛礁之间的交通问题。

# 成长在路桥

文 / 道路工程分公司 许李鹏

## 四

年转瞬即逝，这期间路桥人的队伍不断注入新的血液。经历着路桥的变革与成长，我也在悄然中成长。

在老同事谆谆教诲中，在新同事勤勤恳恳下，深圳路桥紧随时代变革的脚步，不断实现创新与突破。年轻的我们必须路桥公司正确的带领下，快速提高自身素质，实现自我的成长。

汪国真曾说，既然选择了远方，便只顾风雨兼程。心有路桥，怀揣热爱，吃苦耐劳，如何做到呢？进入路桥之后，在做好本职工作之余，我刻苦学习钻研，努力提高自己的专业技能，经常与同事研讨适合工程管理，且操作性强的施工方案，以满足工程需要和工作需求。在每次施工方案的审核中，我根据工程特点和难点进行多次论证，并运用科学的态度，加大施工方案的技术含量，不断延伸方案中的科学管理渠道。在工程管理上，通过长时间的摸索总结，我个人也掌握了一些工程管理工作的技巧，为自己驾驭每项工程管理工作打下扎实的基础。当你不断地挖掘这个行业的未知领域时，你会发现这个摸索的过程是趣味无穷。

保持热度，不断追求。路桥的存在具有时代感，具有不可或缺的意义。路桥使得城市的公共基础设施齐全完善，使得交通道路畅通无阻，人们的出行方便和快捷，人们的生活质量得到提高。当我们在

进行梅林关口改造的时候，在基本保证道路畅通和周边居民安静生活的前提下，我们多次到施工现场仔细观察现有构筑物的结构，并找出当时的竣工图纸，搜集各相关单位的意见和建议后，我们制定了一套以“安全、快速、畅通、整洁、完好、不扰民”为主导的施工方案，在短短的十五天之内，顺利完成了这一艰巨的应急任务。从整个施工方案的制定，到具体施工的每一步，我们都充分为这座城市和人们着想，这是一种潜在的为城市服务，为人们服务的一种职业责任感，只有拥有了这份责任感，我们才能持续热爱我们的职业，更好地服务于这个行业，这座城市，这个国家。

俗话说：不怕巨浪高，只怕浆不齐。在一个公司和集体中，舒适的办公环境，团结一心的工作氛围显得尤为重要。施工中的安全问题，便是最能体现这个集体是否团结的一个标志。施工安全，是一个工程、一个项目的基础，是人与人之间互相关怀和互相信任，是对每一个人生命的尊重。团队需要

精诚合作，更需要团结一心，再大的困难，只要同事之间足够的团结，所有的问题都能迎刃而解。我们年轻一代从入职的第一天起，就得团结好身边的人，团结好整个集体，紧随领导的脚步，保持队伍的一致性和维护好和谐的工作氛围。

做工程的人，面对一项新的工程项目，就是面对自我的一次挑战。每一次接触不同的施工业主监理、工人以及其它同行，他们都是你成长路上最好的见证者，活到老学到老，每一次不同的施工图纸，它们都是你最好的精神粮食，读懂每一次出现的新事物，我们都会更具成就感和荣誉感。

我们年轻一代必须放开束缚我们手脚的枷锁，相信自己，勇敢地迈出“不敢、不懂”的第一步，不敢就去做，不懂就去问，勤奋的求知，虚心的请教，用心的做事，让自己行动起来，我们就能战胜自己，战胜任何的工作。做工程本身就是一件困难的职业，我们必须在工作中勤勤恳恳、吃苦耐劳、通过不断的求知和强大自己的专业技能，积极主动、

精益求精地完成各项工程任务，去解决工程的这个大难题。只有我们强大了，才能更好的服务于这座城市。

我们年轻的一代，是这个公司，也是这个城市的希望，我们必须活力与斗志。我们要像水一样，无论放在哪里，都能和当地的环境融合在一起；无论流淌到何方，只要我们的源头不断，纵使前方高山林立，我们也能积蓄足够的能量，在山间自由穿梭。纵使前方火势熊熊，只要坚持，我们也能在火堆之上流淌。

小河弯曲，是因为水能扬长避短，虽然流过的长度很长，但是只要坚持，就能生存，方能汇聚成大江大海。我们经历的弯路越多，我们生命的长度越精彩，只要我们热爱路桥这个行业，热爱路桥这个大集体，内心充满城市赋予我们的责任感和荣誉感，团结和谐身边的人，不断的求知，不懈的努力，我们也能路桥集团做出我们应有的贡献，同时收获一份属于自己的精彩。



# 丽江 一个让人魂牵梦萦的地方

文 / 公路桥梁分公司 郑小宝

丽江的秋天是个美好的季节，秋高气爽，蔚蓝的天空、晶莹透澈的湖水、连绵起伏的山峰、色彩缤纷的树木与花朵，那幽静秀美的泸沽湖、那古老神秘的女儿国、那白雪皑皑的玉龙雪山、那古色古香的纳西古城、那辉煌气派的木府，无不令人神往。

丽江的早晨是安静的、祥和的。踏着凹凸不平的青石板，闻着朝阳的味道从客栈出发，漫无目的走着，感受清晨的丽江古城。丽江古城内的街道依山傍水修建，一条街紧连着下一条街，纵横交错，容易让人迷失了方向。我悠闲地走着，一路上的纳西族建筑让我兴趣盎然、流连忘返。那一条用青石砌成的河渠两旁是翠绿的垂柳和五颜六色的花朵，一阵微风吹来，垂柳随风起舞，婀娜多姿，这画面是如此的和谐与美好。

走着走着，不经意间来到了马鞍桥，站在桥上细细地享受这里独得的宁静，用手轻轻地触摸着历经百年岁月的青石，听着桥下那潺潺的流水，闻着那一阵阵扑鼻的花香，不禁感叹人生也可以这般的轻松自在。

随着朝阳的味道淡去，商铺店主开始忙碌了起来，路上的行人也慢慢地多了，古城也渐渐地热闹了起来，想必谁也不愿意耽搁这古城的美色和美食吧。

丽江这个城市是慵懒而悠闲的，这种生活节奏注定了它的饮食习惯也是散漫而不拘一格的。古城街边您可以看到金黄色炸土豆，味道香辣可口。如果此时再配上一杯现榨的特产石榴果汁，走在石板路上慢慢地享受着，那可能也不失为一道靓丽的街边风景。



这动人的旋律配合手鼓的节奏，令人陶醉，令人遐想，那画面很美好，我不禁加快自己的脚步。

走街入院，你可欣赏到古城纳西族独特优美的建筑。纳西族建筑保持明清建筑特色，多为土木结构的“三坊一照壁，四合五天井，走马转角楼”式的瓦屋楼房，既讲究结构布局，又追求雕绘装饰，外拙内秀，玲珑精巧，被中外建筑专家誉为“民居博物馆”。而庭院布置和房屋细部装饰丰富而细腻，居民喜植四时花木，形成人与自然之间的美好与和谐。

“北有故宫，南有木府”。谈起丽江古城的建筑，大家都知道有个地方叫“木府”。跨过清泉汨汨的流水小桥，突见一座木牌坊赫然立于土木瓦顶居民之间。跨进朱红色的木府大门，眼前豁然开朗，一片开阔的地面上巍然耸立一座金碧辉煌的宫殿，汉白玉基座雕刻精美，那恢宏的气势，使人恍若置身于皇宫之内。如果说在丽江古城我们看到的是丽江世俗生活的一面的话，那么在木府，我们将翻阅到一个在西南地区曾经辉煌一时的大土司家族的兴衰史。

丽江古城内有三多：卖银多、瓢客多、雕民多，所以这三样是不得不看的。这里的银器店数不胜数，里面的饰品琳琅满目。这里的木瓢，雕刻工艺非常精湛，每一样都象征着古朴的纳西人民的勤劳与智慧。但我还是比较喜欢有着民族特色的小店铺，比如东巴纸店、普洱茶店、民族特色手工钱包店、老铁壶店、非洲鼓店等，我时而欣赏，遇到自己喜欢的，择一两件，当做收藏，或赠送友人。

走在古城小巷里，远处店铺传来熟悉的那首歌《一瞬间》：“就在这一瞬间、才发现、你就在我身边、就在这一瞬间、才发现、失去了你的容颜……”

来到丽江，不得不看的还有由宋城演艺倾力打造的大型歌舞《丽江千古情》，这部大型歌舞是丽江文化的魂，采用IMAX3D的大片视觉，重现丽江长达千年的历史与传说，引领观众穿越雪山，在旷远原始的洪荒之域、在泸沽湖畔的摩梭花楼、在挟风裹雨的茶马古道、在金碧辉煌的木府、在浪漫凄情的玉龙第三国、在世外桃源般的香巴拉相约一场风花雪月的邂逅，感受一个美丽的夜晚。

旅行，总能让人成长。丽江之行，不仅是圆梦之旅，更是一场思考旅行，长时间生活在浮华都市，如何在喧哗闹市中保持一颗平常心，更好地生活，才是此次旅途的精华所在。📍

# 南街村 游记

文 / 道路工程分公司 郭志强



**难**得春节有几天长假，可是周边到处都是人山人海。干脆去河南省漯河市，看看我在部队时的老班长。现代交通就是快，坐上高铁从深圳北站出发，几小时就到了漯河。

漯河是个小城市，没什么好玩的，于是就去南街村看一看。南街村位于漯河市临颖县，虽然只是一个三千多人口的村庄，却有着特殊的政治意义。它是集体主义经济的代名词，南街村迄今仍然坚持毛泽东时代的社会主义道路，村民们过的仍是几十年前一样的集体生活，每天高唱革命歌曲，呼喊那个时代的口号语录。在村中心建有一个占地近万平方米的东方红广场，广场上毛泽东汉白玉雕像和马、恩、列、斯巨幅画像高高矗立，四周围红旗迎风飘

扬，广场上“毛泽东思想永放光芒”等大标语格外醒目。总之，进入这个村，仿佛回到了四、五十年前的中国。

东方红广场是南街村人和外地游客进行社会主义思想和共产主义理想教育的好场所，每年“七一”南街村都要在这里举行隆重的新党员入党宣誓、老党员重温誓词仪式，接受毛泽东思想的再教育，还有不少外地的新党员也来到这里举行入党宣誓仪式。夜晚，彩灯的光华，使整个广场显得更加雄伟壮观。

“东方红太阳升，中国出了个毛泽东……”每天早上6点15分，南街村的广播站开始播放革命歌曲《东方红》，南街村新的一天便是伴随着这曲《东方红》开始的。在坚持集体主义的原则下，南

街村实现了共同富裕，经济平稳发展，社会和谐，人民安居乐业。进入南街村，呈现在眼前的是宽阔平坦的街道、林立的楼群、设计别致的公园、赏心悦目的环境。在这里，你丝毫感觉不到内地农村贫穷落后的气息，一种清新、整洁、气派、优雅的感觉簇拥着你，迫使你急切地去欣赏“豫南一枝花”的娇容，领略“乡村都市”的风采。

南街村布局合理，统览南街村，工业区、生活区、教育区分布有序、错落有致，花园式的企业、花园式的住宅、花园式的校园，使南街人在这里工作、生活、学习轻松愉快、幸福安然。南街村还大力发展旅游业，以其特有的红色思想文化内涵吸引着人们的视线。临街墙壁上大红的宣传标语随处可见，主干道颖松路灯柱上的名人名言成了一道文化风景线，幸福长廊两侧的革命历史图片展，成了人们进行革命传统教育的好课堂。

随着南街村旅游业的发展，八大观光景区正盛情迎着八方来客：讲述南街村发展轨迹的文化园，拥有世界先进种植技术的高新农业园，以革命传统教育为重点内容的观光游览区，拥有一流设备、一流管理、一流产品质量的工业园区，豪华别致的居民区，人们休闲娱乐、陶冶情操的南街村公园，从幼儿园、小学、初中到高中的现代化高标准的教育园区等。

南街村共建起了22幢现代化居民楼，可容纳800多户村民居住，村民每家每户的家具、电器、灶具等都是村里统一配备，村民所用的水、电、汽、面、蛋、肉、鱼等几十种生活用品都由村里统一分配。在这里，游客可以进入居民家庭，近距离与村民接触，游客可以通过自己的观察，全面了解南街村民的家庭生活，还可以通过对村民家庭的实地考察，引发对中国“三农”问题的深入思考，作出理性的判断和选择。

南街村坚持用毛泽东思想教育人，以雷锋精神鼓舞人，以革命歌曲激励人，提出了建设共产主义社区的奋斗目标，强化了村民的集体主义精神，营造了浓厚的昂扬向上的集体主义氛围。全村党员干部、村民发扬“二百五”的“傻子”精神，人人敬业爱岗、乐于奉献。党务、村政、企管、教育、民兵、治安、工会、共青、妇联、计划生育等各项工作，这些均受到了党中央和省、市、县各级领导的高度称赞。为此，南街村获得了“全国先进基层党组织”、“全国模范村民委员会”、“全国文明村”、“中国十大名村”、“国家级生态村”、“全国优秀乡镇企业”等殊荣。

走出南街村，我又回到了现实中，总之这趟旅行收获还是很大的。📍



## 一年又一年

文 / 道路工程分公司 郭志强

“年”——就这样：

隆重而来，

悄然而去，

一年又一年，

丰富了记忆，苍老了容颜，

迎来了春光，送走了冬寒；

一年又一年，

我们从孩童走进中年，

又从中年走向老年；

一年又一年，

不必感慨也不必抱怨，

最好的皆是顺其自然；

一年又一年，

感恩生活也珍惜遇见，

执着努力亦随遇而安；

猴年已经到来，

愿我们在新的年里：

健康、快乐、平安！



## 看见春天

文 / 桥梁检测站 姚光

从没见过这样的春天，

无尽的生命驰骋在荒野上。

我在天涯的尽头守望，

一片霞光跌落的瞬间。

细软的微风熏染，

荡漾了如花的笑靥。

又被轻轻的裁剪，

左右顾盼细碎地寒暄。

从没见过这样的春天，

发酵的泥土越是掩藏，

温柔的甜蜜越是滋长；

从没见过这样的春天，

带刺的雷电越是躲闪，

可爱的芬芳越是遭殃。

我用满世界的姹紫嫣红装点，

明亮你眸子里的星光。

更爱你不息地变幻，

就像看见春天！

## “路桥老照片” 征集启事

为了准确、全面反映集团公司成立以来的光辉历程和取得的辉煌成果，体现路桥人的优良传统和精神，激发广大员工的自豪感、荣誉感和干事创业的热情。集团拟收集、整理、完善集团发展史实资料，编撰集团发展简史和企业文化手册。

### 一、征集对象

路桥集团全体员工

### 二、征集范围

1. 各个时期上级领导来集团参观、视察时的文字及图片资料，有关领导的题词、赠言手迹和相关报道等
2. 各个重要时期公司领导讲话、会议活动的文字和图片资料；
3. 管理、技术人员等在各项工作活动中形成的对社会和集团有利用保存价值的文献和实物等；
4. 各个重要时期的历史过程，特别是集团多次设立、变更、划转等关键时刻的背景和相关资料；
5. 各个时期集团经历的重大事件，涌现的先进人物和突出贡献，特别是与深圳经济特区发展相关联的史实资料。

### 三、照片要求

1. 凡征集的老照片要求影像基本清晰，原始照片或翻拍的均可，尺寸不限。可以为电子形式，也可以是纸质照片。

2. 提供照片时须附简明文字，说明每幅照片的内容、拍摄时间、照片记载的事件、地点、人物的姓名、照片背景、照片来源等。尤其欢迎将与照片相关的内容、故事、趣闻撰写成百余字或数百字的短文。

### 四、参与方式

照片和附文一并打包，按照“老照片征集+员工姓名”形式命名，发送到邮箱：592546923@qq.com，或者寄送到罗湖区泥岗东路红岗东村路桥大厦1902室。

### 五、奖励

符合征集标准的老照片和短文一经采用，按照《深圳路桥》杂志相关稿酬标准支付稿费。

2016年3月