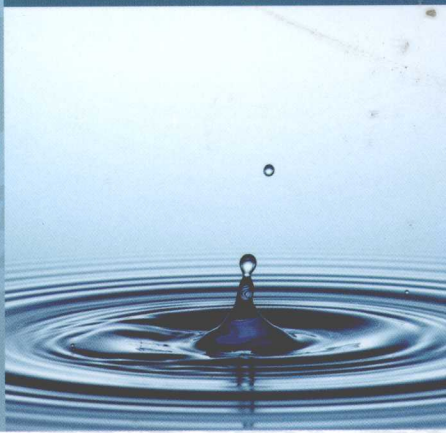


中梁工程

吴凤林 主编



中梁工程 建设实践与应用

(第一辑)



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn



中梁工程 建设实践与应用

(第一辑)

吴凤林 主编

（林一第）用立已实发整工梁中 主 编 吴凤林 社 址 中国水利水电出版社 （北京市海淀区玉渊潭南路1号D座 100088） 网 址 www.waterpub.com.cn E-mail sales@waterpub.com.cn 电 话（010）88387828（营销中心） 北京科水图书营销中心（零售） 电 话（010）88383004、83030643 全国各城市新华书店均有代售	书 号 作 者 出 版 行 出 版 社 书 名 书 号 书 名 书 号
1327749	184mm 2010 0001-1000 印 刷 中 国 水 利 电 气 出 版 社



中国水利水电出版社

www.waterpub.com.cn

1384273



本书收集了中梁水电枢纽工程在水利水电施工应用和实践中积累的经验和研究成果，内容涉及企业文化、项目管理、施工技术、工程技术应用与分析等。充分展示了水利水电工作者的各类技术应用和实践经验，为广大水利水电科技人员加强学术交流、拓宽建设与管理思路提供参考，具有较高的技术水平和实用价值，并对新形势下施工项目建设、管理具有一定的借鉴和参考作用。

本书适合于施工企业管理人员、水利水电工作者以及科技人员参考、阅读。

图书在版编目（CIP）数据

中梁工程建设实践与应用. 第1辑 / 吴凤林主编. --
北京：中国水利水电出版社，2010.7
ISBN 978-7-5084-7692-6

I. ①中… II. ①吴… III. ①水利工程②水力发电工程 IV. ①TV

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第132233号

书 名	中梁工程建设实践与应用（第一辑）
作 者	吴凤林 主编
出版发行	中国水利水电出版社 (北京市海淀区玉渊潭南路1号D座 100038) 网址: www.waterpub.com.cn E-mail: sales@waterpub.com.cn 电话: (010) 68367658 (营销中心)
经 售	北京科水图书销售中心(零售) 电话: (010) 88383994、63202643 全国各地新华书店和相关出版物销售网点
排 版	中国水利水电出版社微机排版中心
印 刷	北京纪元彩艺印刷有限公司
规 格	184mm×260mm 16开本 10印张 238千字
版 次	2010年7月第1版 2010年7月第1次印刷
印 数	0001—1000册
定 价	35.00元

凡购买我社图书，如有缺页、倒页、脱页的，本社营销中心负责调换

版权所有·侵权必究

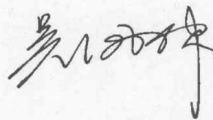
875881

前 言

中梁水电枢纽工程是由中国葛洲坝集团第一工程有限公司承建的重庆市“十一五”规划的重点能源项目，是巫溪县水电支柱产业规划建设重点项目。工程是以发电为主，兼有防洪、旅游、水产养殖等综合利用效益的大型工程。工程建成后，对于改善、优化重庆电网的电源结构，促进巫溪县域经济社会发展，都将发挥十分重要的作用。

中梁水电枢纽工程战线长达48km，有库区岩溶堵漏、面板堆石坝、有压隧洞、调压井、地下及地面发电厂房、混凝土重力坝、埋藏式压力钢管制作及安装、闸门制作与安装、机电设备采购监造及安装等项目，涵盖了水利水电施工领域超过70%的施工项目类别，其中库区防渗施工属国内首例的世界性难题项目。工程洞室开挖总长超过40km，由于地处喀斯特地貌，地质条件极为复杂，溶洞、煤层、断层、流砂、碳质页岩等不良地质情况常见于施工过程中。工程作为中国葛洲坝集团公司第一个梯级枢纽施工总承包项目，针对其成功及失败的经验进行总结是十分有必要的。本书收录了中梁水电枢纽工程广大施工管理、技术人员在项目实施过程中所总结出的涉及企业文化、项目管理、施工技术等领域的部分研究成果。

本书是中梁水电枢纽工程建设者智慧的结晶，是中梁水电枢纽工程建设理论的总结。但鉴于编者的理论水平和时间的限制，本书在编审过程中难免存在诸多问题和不足，我们欢迎并感谢广大读者朋友提出宝贵的意见和建议，我们将及时予以补充修正，力争将《中梁工程建设实践与应用（第二辑）》提升到一个新的台阶。



2010年7月

编 审 委 员 会

主 任 吴凤林

副 主 任 王峰斌

委 员 郭 勇 袁晓明 许 力 倪四平 周 林

王爱民 朱增荣 薛江明 瞿旭纯 汪荣清

雷双喜 李爱军 冉小华 张 宇 程义军

胡貽章 唐小林 刘 杰 雷金年 魏东林

魏永田

主 编 吴凤林

副 主 编 王峰斌

责任主编 冉小华

编写顾问 贾志营 倪 跃



2010年7月

目 录

前言

第一部分 企业管理类

对创建学习型企业的思考	吴凤林	冉小华	(2)
关于新形势下企业文化建设的几点思考	肖剑波	姚仁涛	冉小华 (5)
创新工作思路是推进企业又好又快发展的关键所在	姚仁涛	肖剑波	冉小华 (9)
浅谈新时期如何发挥基层党支部的作用	姚仁涛	肖剑波	冉小华 (13)
对国有企业任用干部工作方法的几点思考		冉小华	(16)
施工总承包项目管理与运行探讨	吴凤林		(19)
中梁水电站工程施工总承包项目管理撷粹	薛江明		(23)
中梁水电站工程施工总承包成本管理体系	薛江明		(28)
谈施工企业生产经营管理策略的运用	刘祥	韩锐	(32)
中梁工程三级电站企业安全文化与项目部安全生产管理	石丽梅		(38)
中梁二级电站项目部物资管理浅谈	郝长江	刘杰	(42)
科学管理型道路下的外协劳务组织管理	李爱军	卢广平	(44)
浅谈外协队伍的管理	肖菊花		(47)
会计电算化的内部控制	朱威	朱增荣	(51)

第二部分 施工技术类

库区防渗灌浆浅谈	许力	吴凤林	王峰斌	瞿旭纯	(56)
浅谈特殊地层的灌浆方法	瞿旭纯	张宇	吴凤林	王峰斌	(59)
浅谈重庆中梁水电站库区防渗工程防渗处理措施	张宇	吴凤林	王峰斌	瞿旭纯	(62)
浅析中梁电站库区防渗右岸的岩溶性渗漏和防渗处理施工	瞿旭纯	吴凤林	王峰斌		(71)
AHP 与模糊评价法在隧道通风方式选择上的应用	秦雷	汪荣清			(78)
复杂环境下水电站厂房开挖控制爆破试验研究	贺盼旬	曾科	周林		(86)
钢栈桥在中梁二级电站引水隧洞交叉施工中的应用	丁伟	刘利华			(94)
混凝土面板裂缝水下处理施工	杨桦东	吴凤林	薛江明		(99)

浅埋隧道土质覆盖层坍方冒顶治理	袁晓明	李爱军	(105)
浅谈混凝土施工中温度裂缝的成因及处理措施	杨桦东	刘利华	(109)
山区砂砾石基坑排水方法小析	李志平		(112)
巫溪县新城移民小区排洪渠箱涵快速施工	薛江明	陈洪	(114)
浅谈岩锚梁锚杆施工	张伟	韩文鲲	(118)
中梁电站二级引水隧道塌方原因及处理措施	胡貽章	黄丹丽	孟庆柯 (122)
中梁二级电站引水隧洞简易顶拱台车衬砌施工	王爱民		(124)
重庆中梁二级电站引水隧洞混凝土衬砌同步跟进洞室开挖作业方案研究	王爱民		(128)

中梁一级电站混凝土面板堆石坝趾板、面板混凝土裂缝处理技术

.....	倪四平	欧阳浩	江冬梅	(132)
门架式可变情报板 (LED) 在襄荆高速公路的应用	彭文			(137)
中梁电站岔管展开的计算机辅助设计	邓华	雷双喜		(142)
小型机组埋件安装	唐小林	邓华	雷双喜	(145)
中梁水电枢纽一级导流洞封堵门安装	王振	邓华	孙潭清	雷双喜 (148)
无功补偿装置在施工中的实际运用	王亮	靳伟强		(152)

类 木 对 工 面 台 梯 二 梁

(85) 林凤英 殷朝王 林凤英 代书	林凤英 殷朝王 林凤英 代书		
(86) 殷朝王 林凤英 李岩 殷朝王	殷朝王 林凤英 李岩 殷朝王		
(87) 殷朝王 殷朝王 林凤英 李岩	殷朝王 殷朝王 林凤英 李岩		
(88) 殷朝王 林凤英 殷朝王	殷朝王 林凤英 殷朝王		
(89) 殷朝王 林凤英 殷朝王	殷朝王 林凤英 殷朝王		
(90) 殷朝王 林凤英 殷朝王	殷朝王 林凤英 殷朝王		
(91) 殷朝王 林凤英 殷朝王	殷朝王 林凤英 殷朝王		
(92) 殷朝王 林凤英 殷朝王	殷朝王 林凤英 殷朝王		
(93) 殷朝王 林凤英 殷朝王	殷朝王 林凤英 殷朝王		
(94) 殷朝王 林凤英 殷朝王	殷朝王 林凤英 殷朝王		
(95) 殷朝王 林凤英 殷朝王	殷朝王 林凤英 殷朝王		

企业会计准则

李永林 林凤英

《企业会计准则》是财政部为了规范企业会计行为，保证会计信息质量，根据《中华人民共和国会计法》的有关规定，在总结我国企业会计准则制定工作的基础上，借鉴国际会计准则，结合我国实际情况，制定的企业会计准则。

《企业会计准则》适用于在我国境内所有企业，包括外商投资企业、股份制企业、私营企业等。

《企业会计准则》是制定企业会计制度的基础，也是企业进行会计核算的依据。

第一部分

企业管理类

《企业会计准则》是制定企业会计制度的基础，也是企业进行会计核算的依据。

《企业会计准则》是制定企业会计制度的基础，也是企业进行会计核算的依据。

《企业会计准则》是制定企业会计制度的基础，也是企业进行会计核算的依据。

《企业会计准则》是制定企业会计制度的基础，也是企业进行会计核算的依据。

《企业会计准则》是制定企业会计制度的基础，也是企业进行会计核算的依据。

《企业会计准则》是制定企业会计制度的基础，也是企业进行会计核算的依据。

《企业会计准则》是制定企业会计制度的基础，也是企业进行会计核算的依据。

《企业会计准则》是制定企业会计制度的基础，也是企业进行会计核算的依据。

《企业会计准则》是制定企业会计制度的基础，也是企业进行会计核算的依据。

《企业会计准则》是制定企业会计制度的基础，也是企业进行会计核算的依据。

《企业会计准则》是制定企业会计制度的基础，也是企业进行会计核算的依据。

《企业会计准则》是制定企业会计制度的基础，也是企业进行会计核算的依据。

《企业会计准则》是制定企业会计制度的基础，也是企业进行会计核算的依据。

《企业会计准则》是制定企业会计制度的基础，也是企业进行会计核算的依据。

《企业会计准则》是制定企业会计制度的基础，也是企业进行会计核算的依据。

《企业会计准则》是制定企业会计制度的基础，也是企业进行会计核算的依据。

《企业会计准则》是制定企业会计制度的基础，也是企业进行会计核算的依据。

《企业会计准则》是制定企业会计制度的基础，也是企业进行会计核算的依据。

《企业会计准则》是制定企业会计制度的基础，也是企业进行会计核算的依据。

《企业会计准则》是制定企业会计制度的基础，也是企业进行会计核算的依据。

《企业会计准则》是制定企业会计制度的基础，也是企业进行会计核算的依据。

《企业会计准则》是制定企业会计制度的基础，也是企业进行会计核算的依据。

《企业会计准则》是制定企业会计制度的基础，也是企业进行会计核算的依据。

对创建学习型企业的思考

吴凤林 冉小华

【摘 要】 学习型组织管理是当今世界最具影响的信息化时代管理方法。本文结合自己的学习体会,对创建学习型企业的内涵、意义和应注意的问题进行了详细的阐述。

【关键词】 学习型企业 内涵 意义 问题

学习型企业是以共同愿景为基础,以团队学习为特征,以人为本,以企业和个人的全面发展为中心,以增强企业学习力,提高人的综合素质为目标所架构的学习求知的目标管理体系和所建立起的能够不断实现知识转化的运行机制的现代企业。目前,世界 500 强的绝大多数企业都已按照学习型组织模式进行彻底改造,倡导创建学习型社会、学习型城市、学习型企业、学习型家庭已成为我国进入 21 世纪发展趋势。导入学习型组织理论,对于我们建筑企业贯彻科学发展观要求,增强自身素质建设,实现企业更好更快发展具有十分深远的意义。

一、学习型组织理论的内涵

美国的彼得·圣吉博士在《第五项修炼》首次提出学习型组织管理理念。该理论认为,企业应建立学习型组织,其含义为面临变遭剧烈的外在环境,组织应力求精简、扁平化、弹性因应、终生学习、不断自我组织再造,以维持竞争力。

随着世界经济一体化进程的加快和科学技术的迅猛发展,世界各国的企业都正遭遇着前所未有的新挑战、新撞击。而我国也处在经济发展的转轨变型期,企业要持续发展,必须增强企业的整体能力,提高整体素质,未来真正出色的企业将是那些能够设法使各阶层人员全新投入并有能力不断学习的组织,即学习型组织。

学习型组织具有的特征:一是有一个共同赞同的共同愿景;二是在解决问题和从事工作中,摒弃旧的思维方式和常规程序;三是所有成员既是组织有机组成的一部分,也是一个个相互独立的作战主体;四是成员之间沟通真诚坦率,共享信息和知识;五是成员之间放弃个人利益,为了实现组织共同愿景协同工作。

二、创建学习型企业对于我们搞好各项工作具有现实意义

学习型组织理论与传统的学习理念有很大的区别,创建学习型组织的过程实际上就是凝聚员工思想,开启智力,发挥能力,形成新的企业文化的过程。

(一) 创建学习型组织是企业长远发展的需要

培养共同的愿景是企业管理义不容辞的责任和义务(“愿景”一词来自《第五项修

炼》，即愿望、理想、远景或目标）。翻开我国近代发展史，从土地革命到解放战争，每一个重大胜利的取得都是执政党的“愿景”与人民群众的“愿景”相融合的结果。新形势下企业的一个重要内容就是要善于引导职工的“愿景”，把职工个人的目标与企业的目标不断进行整合，使广大职工在工作和奋斗中“活出生命的意义”，使企业经营目标个人工作目标得到实现，达到“双赢”目的，促进企业和个人的共同成长。

（二）创建学习型组织是提高干部职工素质的需要

一些大型国家企业的下属单位经营负责人，有的只管干不会算，结果干一个项目亏一个，造成不良后果；还有的是在工作中说外行话、干外行事，直接影响到企业的生产经营。造成这种现象的主要原因就是缺乏一批综合素质较高，既懂管理、会技术，又能化解矛盾，协调关系的复合型管理人才。由此可见：建设导入学习型组织理论，以先进的学习理念，营造一个人人真心想学的氛围，让学习力转化为生产力，建设一支素质高、具有现代经营理念、掌握科学管理知识、富有创新开拓精神的管理队伍是多么的迫切。而传统学习是一种狭义的学习，学习的内容相对较窄，远不能满足工作需要。学习型组织理论强调为实现共同的理想和目标而学，学有所用。建立学习型组织理论，干部职工学习的内容更多、交流面更广，更加贴近实际。

（三）创建学习型组织是践行“五个一”经营理念的需要

市场经济，不进则退。但在生产经营活动中，我们的一些单位或个人市场意识之淡，参与市场的能力之弱确实让人担忧。接工程难，干好工程更难，出现“干一个工程、挖一个大坑、丢一片市场、得罪一批朋友、欠一屁股债”的现象也就见怪不怪了。一个企业如果学习力不强，创造力就会下降，经营理念就会老化，原有的市场也会丧失，该企业就会衰落。当今社会是一个迅速变化发展的社会，是一个超出人们想象力前进的社会，各种发明、发现层出不穷，新科技、新产品日新月异。作为市场经济下的国有大型施工企业，提高广大干部职工的整体素质已经迫在眉睫。只有大力开展创建学习型企业的活动，营造浓厚的学习气氛，按照市场要求和组织目标，缺什么补什么，不断提高广大干部职工驾驭市场竞争的能力，企业在激烈的市场中才可能游刃有余，才能真正“干一项工程，树一座丰碑，交一批朋友，拓一片市场，育一批人才”。

三、创建学习型企业应注意的几个问题

（一）首先要处理好个人理想和企业目标的关系

“追求什么、为何追寻、如何追寻，这三项合而为一，便是组织上下全体的信仰。”也就是说，企业在创建中的首要任务是将每个职工的理想、目标与企业的理想、目标进行整合，使干部职工自觉加入学习，提高学习力。对企业来说，目标就是保证企业的生存和发展。按照马斯洛的需要层次论主要分为生理、安全、交往、尊重、自我实现等五大类，职工个人的目标相对复杂。目标整合的过程对部分人来说也许是痛苦，要有些牺牲，但这种整合必须是自愿的。让干部职工自觉将个人的目标与企业的目标融合在一起，形成双方共同渴望实现的目标，这是创建学习型组织的真谛。

（二）其次要解决好学什么和怎么学的问题

由于每个企业所处的条件和环境不同，人员的素质不同，面临的具体任务不同，学习的具体内容也会有所不同。但无论怎么变，有一点是可以确定的，学习型组织所学内容是有利于共同“愿景”的实现，且尚未掌握的知识和技术。创建学习型组织是一项长期的战略任务，在怎么学问题上，学习型组织理论强调自我修炼、团队学习、自主管理，在工作中学习、在学习中工作。主张组织成员和团队自己发现工作中的问题，自己选择组成团队，自己选定进取的目标，自己进行现状调查，自己分析原因，自己制定对策，自己组织实施，自己检查效果，自己评定总结。组合好学习团队，选择好学习课题是创建学习型企业的重要内容之一。一是可采取集中学习和个人自学相结合、书面学习和现场交流相结合的方法。二是在日常工作中应当经常召集成员进行座谈、发布论文、交流学习成果。在学习交流的过程中，要尽量避免“办公室政治”现象，给每个成员以平等的机会。三是定期总结，及时检查企业及个人阶段性学习目标的实现情况。

（三）最后要正确处理好借鉴与创新的关系

创建学习型组织作为一个新的管理理论，在短短几年时间内便风靡全球，得到无数企业、政府的极力推崇，其借鉴价值显而易见。在创建学习型组织理论的过程中，追求的应是神似而不是形似，不能走形式主义的老路，简单的模仿只能形似，而抓住精髓，理解实质才能达到神似。创建学习型企业的过程既是一个学习的过程，更是一个创新的过程，要培养团队精神，要学有所获、学有所悟、学有所为，要做好两个善于：一是要善于取人之长。在认真、准确地把握学习型组织理论内涵的基础上，大胆学习和借鉴人家先进的东西，这里面不仅包括先进的思想、先进的工作方法，同时还包括先进的管理经验和先进的施工手段等。二是要善于总结自己之长。组织内部的互帮互学和创新，需要对本组织的学习和工作进行总结，提取有价值的经验。借鉴是手段，创新是灵魂，在导入学习型理论及新思想、新方法，新经验、新手段后要根据自己的情况，大胆创新，不断探索、尽快形成具有本单位特色的学习和工作模式。

四、结束语

总之，在激烈的市场竞争下，建筑企业唯有加快创建学习型企业，才能实现企业又好又快发展。

关于新形势下企业文化建设的几点思考

肖剑波 姚仁涛 冉小华

【摘要】 企业化管理作为一种新的管理理念,在打造企业核心竞争力方面具有积极作用。本文试从以下几个方面探讨在新形势下如何加强企业文化建设。

【关键词】 企业文化 作用 思路 问题

当前,我国企业正处于管理理念的转轨期,经济领域的市场化程度越来越高,市场竞争日益激烈,如何利用先进的企业文化,吸纳先进理念,整合企业拥有的各种资源和要素,培育优秀的企业文化,增强企业凝聚力、向心力以及核心竞争力,成为当今企业面临的重大管理命题。

一、企业文化建设对企业发展的重要意义和作用

企业文化是企业在发展中逐步形成的,代表了绝大多数员工的信念、精神、经验、道德、技能,是全体企业成员的共同价值和群体意识,具有时代性和本企业的个性,具有较强的感召力、引导力和约束力,能在极大程度上影响企业的发展。因此,企业文化可以看作是企业的生存和发展的基石,已成为构建企业核心竞争力的重要因素。

(一) 抓好企业文化建设是增强企业凝聚力和向心力的迫切需要

随着企业生产经营规模的不断扩大,企业成员的文化背景、思想观念、经营理念等方面的差异日趋加大,这就需要通过企业文化的整合来形成企业的核心价值观,使之对每个企业成员的价值行为起引导作用,使其符合企业的战略目标,并通过企业的核心价值观来引导企业员工的行为,使员工在潜移默化中接受企业的核心价值观念,最终实现个人目标与企业目标的一致。优秀的企业文化可以使企业员工具有共同的价值观、精神状态、理想追求,通过企业文化对员工的思想与行为进行引导、激励,在此基础上进行整合,培育出一支富有战斗力,善于团结合作的高素质员工队伍。

(二) 抓好企业文化建设是实现企业内部资源有效整合的迫切需要。

企业内部最活跃的因素就是人力资源。企业文化是一种以人为本,以精神为导向的管理方式。按照马斯洛的需要层次论主要分为生理、安全、交往、尊重、自我实现五大类,这种柔性管理,可满足人的精神需要,使员工产生稳定的归属感,最终满足自我实现的需要。优秀的、以人为本的企业文化对人才有强大的吸引力,而人才是企业核心竞争力的源泉。企业文化对企业内部资源的整合,关键就在于对人力资源的整合,对企业员工精神的重塑。因为只有掌握一支高素质的职工队伍,才有人和物之间高效的、完美的结合,才有企业内部各要素、各环节、各方面的协调和互补,才有企业系统的、高度的整体性和组

织性。

（三）抓好企业文化建设是激励和约束员工的迫切需要

优秀的企业文化讲求平等的竞争机制，注重建立公正合理的绩效评价制度、分配制度，能够有效地增强员工的满意度和成就感，激发每个员工的工作热情、积极性和创造性，激励员工为了企业的战略目标而奋斗。更重要的是，优秀的企业文化通过塑造积极向上的核心价值观，使员工产生强烈的责任感、使命感及持久的驱动力，并使之成为员工自我激励的标杆。与此同时，企业文化也是一个组织共有的价值体系，是支配其成员行为的文化。企业文化通过企业共同的道德观、价值观，对员工的思想、心理和行为个人行为产生约束，使员工在观念上确立一种内在的自我约束行为标准。

（四）抓好企业文化建设是树立企业良好形象的迫切需要

优秀的企业文化在塑造企业形象方面发挥着巨大作用。通过宣传自己的企业文化，向社会大众展示了企业成功的管理风格、良好的经营状况和高尚的精神风貌，提高自己的知名度和美誉度，塑造了良好的整体形象，达到了事半功倍的效果，是企业巨大的无形资产。

二、抓好企业文化建设必须理清思路

在企业文化中，我们提倡脚踏实地和勤奋务实的美德，铸就对工作、事业充满激情的敬业精神，培育对企业的绝对忠诚度和责任感，发扬开拓创新和同他人团结协作的精神。

（一）必须培育提炼共同价值观

共同价值观就是企业文化核心。就某国有大型集团企业职工队伍的现状上看，个人价值观念的差异是客观存在的，企业干部职工基本上对企业改革和发展的方式方法及道路上持认同态度，也能以较高的热情积极投身于企业改革与发展，但当取得了一点的成果后，相当一部分人就等不及了，认为应该立即得到回报，犯了“急性子病”，其愿望不能实现最直接的反映就是工作积极性降低，有时还能影响一批人。这其实是一种个人价值观的集中体现，颠倒了“先奉献、再回报”的因果关系，我们营造企业先进文化的一个重要内容就是要培育企业全体成员的共同价值观，提倡建立“先奉献、再回报”的机制和原则并使之成为能够代表绝大多数员工信念的共同价值观和群体意识。企业不断加强文化建设，就是要树立“企业兴则我兴、企业亡则我亡”的观念，个人与企业共谋发展，形成更为紧密的利益共同体，使大家认识到恪守企业文化精神是自己的责任：即要追求企业和员工的价值共同发展，为企业的生存和发展拼搏，就是为自己的生存和发展拼搏。

（二）必须倡导团队精神

企业文化具有为企业总目标服务的特性。总目标的实现，离不开企业成员之间的相互协调，离不开强有力的团队支撑。纵观国内外的一些有影响力的大企业，如深圳华为、青岛海尔从经营方针到治企理念上无一不体现出对团队精神的重视。就某国有大型集团企业而言，总的情况是好的，但集团企业各部门和下属单位在一定程度上仍然存在部门之间协调不够，甚至存在少数单位工作上相互推诿扯皮和小团体主义利益的表现，不仅不利于团

结,也会严重影响办事效率和工作质量,最终导致企业发展目标无法实现。对于这种状况,企业只有积极探索建立长效机制,增强团队协作意识,才能使企业成员围绕发展目标形成合力,推进企业又好又快发展。

(三) 必须发扬创新精神

创新是一个民族持续快速发展的不竭动力,对于企业来说更是如此,难以想象一个没有创新意识的企业能够做大做强做富。在市场经济条件下,只有不断的技术创新、管理创新、营销和服务手段的创新,才有可能使自己的企业在同行业中持久地处于技术进步领先、管理机制领先、市场营销领先和服务水平领先,也才能具备价格优势,才能提高产品知名度、美誉度,扩大市场占有率,最终实现较高的经济效益和良好的社会效益。因而我们说,建立具有创新能力的企业文化是企业竞争的最大优势,谁拥有这样的企业文化,谁就能够在激烈竞争的市场上遥遥领先,成为赢家,永立于不败之地。

(四) 必须以人为本注重教育宣传

以人为本,注重教育宣传是打造企业文化,提高团队创新能力的重要手段和重要途径。通过教育、宣传、发动可以提升员工知识水平和综合素质,营造良好的企业文化氛围。尤其在市场经济时代,在产品科技含量高的行业企业,这一点体现得更为明显。虽然企业通过挖掘优秀人才,同样可以达到提高创新能力的目的,但从某种意义上也同样离不开教育宣传,因为企业要发展,需要以人为本的企业文化,不单是靠引进一、两个尖子人才就能解决问题,而更是一个全员教育宣传的过程。通过对广大员工的宣传教育,使员工结合工作实践,双管齐下,融会贯通,就能事半功倍,在相关领域中更好地发挥他的特长,这样既能保留企业内尖子人才,更能培养出企业内各个领域人才、骨干,推进企业又好又快发展。因此只有坚持以人为本,注重教育宣传,才能培育良好的企业文化。

三、企业文化建设应注意的几个问题

企业文化不是哗众取宠的装饰,要想扎根于企业全体干部职工,融于全体员工的言行举止,最终达到促进企业跨越发展的目的,就必须通过一定的方式、方法,有组织、有计划地进行企业文化建设。

(1) 必须制定系统的企业文化建设计划,有计划、有部署地推行。企业所确定的企业文化的具体内容,如价值观、道德观、信守的诺言、内部公约以及制定的各项制度,上至企业领导、下至普通员工,都要严格遵守。企业文化建设还要通过一定的渠道和载体吸引全体员工参与,有员工积极参与的企业文化,才是得人心的先进文化,才具有强大的生命力。

(2) 企业文化必须建立在合理的激励机制、薪酬制度以及干部选拔任用原则的基础之上。为此,企业要逐步建立各种制度和机制,鼓励人才脱颖而出,提高员工工作积极性。如通过加大奖励力度,刺激员工为企业发展作贡献的积极性,或是大胆提拔重用年轻干部,给企业发展作出贡献的同志给位子、压担子,为他们的发展和前途创造良好氛围,构建出人尽其才、才尽其用的、以贡献决定回报的和谐发展环境。

(3) 企业文化是务实而不是务虚的事物,不是单纯的政治宣传,而是企业发展过程中

的基础性工程。企业文化的推行结果，要为企业发展、员工利益和社会带来物质和精神利益。对企业来说，目标实现，发展再上新台阶；对员工来说，自我价值得以实现，手中得到更多实惠，生活质量得到提高；对社会来说，不断得到企业提供的优质工程和产品，这才是检验其绩效的标准。

四、结束语

“先进的企业文化才能塑造优秀的企业”，企业只有不断把企业文化建设引向深入，使企业先进文化根植于生产经营的各个环节中去，形成一种战无不胜的力量，才能最终实现企业的又好又快发展。

创新工作思路是推进企业又好又快发展的关键所在

姚仁涛 肖剑波 冉小华

【摘要】 本文运用现代管理理论和开放型的思维方式，通过对合并重组后葛洲坝一公司发展轨迹进行了深入的分析和研究，总结出了在新的历史条件和形势下适合现代国有企业发展的一般规律，对国有企业的重组及发展具有现实的指导意义。

【关键词】 公司 管理工作 创新 思路 举措

原葛洲坝一公司与原葛洲坝四公司均为中国葛洲坝集团公司下属的全资子公司，两家单位合并重组成为新的葛洲坝集团第一工程有限公司后，显示出强大的发展后劲。通过两年来的发展，已基本达到了再造一个 2003 年的葛洲坝集团的目标。笔者认为，这种结果的关键所在，就是树立了开放型思维方式，始终坚持创新的工作思路，建立了良好的机制，科学定位和谋划自身发展，较好地发挥了公司全员的积极性和创造性。笔者就葛洲坝集团第一工程有限公司成立两年来的发展轨迹和新形势下发展面临的形势和环境，浅析了如何创新工作思路并运用于国有企业指导其合并重组后的发展。

一、准确把握企业的自身定位，分析判断自身发展形势和环境，是企业又好又快发展的基础

两年以来，国际国内政治经济形势发生了深刻的变化，今年也是我国金融危机后经济运行最为困难的一年。国内外经济形势虽有一定的好转，但企稳回升的基础仍不牢固。经济环境呈现出前所未有的复杂性和较大的不确定性；从 2008 年初的国内冰雪灾害到汶川地震再到西南三省的特大旱灾，国内自然灾害频发，不安定因素众多，国家大事多、要事多，都给我们建筑企业带来了直接、间接、现实、长远的影响和冲击甚至是考验。从国内政策走势看，国家的货币政策和环保政策对融资、项目开发、节能减排提出了更高、更严的要求，对与建筑企业相关建设项目立项审批手续将更加严格规范。在国内建筑施工板块，油料、钢材等各种建筑材料价格的不断上涨，加大了建筑施工成本，极大压缩我们了赢利空间，造成履约难度加大。金融危机下国家货币和财政政策让一些企业在融资上产生了一些困难，包括集团公司也加强了对投资项目的审批和控制，以防范资金链断裂的风险。虽然公司面临的众多不利环境，但仍应该看到机遇：一是国家基本经济面没有改变，经济总体形势良好，促进经济继续增长的有利因素较多，建筑市场前景依然一片大好；二是葛洲坝集团和一公司自身的品牌优势、影响力不断增强，集团扶持公司做大做强的各项政策更加优惠，成为公司的有利条件和坚强后盾；三是公司自身产业格局清晰，“一业为主，多元发展”的局面正在形成，并逐步发展壮大；四是公司在原一四两家公司合并重组的基础之上，资源优势进一步显现，人才、技术、设备等资源得到有效整合，企业核心竞

争力和综合实力明显增强；五是公司牢牢占领了四川大渡河流域、上海、新疆、海南等建筑市场，并较好地开拓了柬埔寨、缅甸、尼泊尔、埃塞俄比亚 4 个国家建筑市场，成为集团公司率先走出国门的单位之一。

二、正视和国内先进企业之间的差距，才能增强企业又好又快发展的责任感和使命感

在合并重组后的第一次半年工作会上，公司将自身的目标锁定为“建设国内一流建筑施工企业”，并确定为一公司的一个中长期发展目标，这主要是基于以下考虑：第一，作为集团公司最大和职工人数最多的单位之一，肩负着集团公司的重托，公司必须成为集团公司新一轮快速发展过程中的排头兵。第二，一公司是集团内承担第一大主业——建筑施工主业的全资子公司，有着为葛洲坝品牌争光彩、作贡献的历史使命和重大责任。第三，合并重组后的一公司具备了相应的资质等级，资源优势明显，有着良好的发展潜力和较强的发展后劲。虽然重组两年来一公司发展形势良好，实现了大踏步地长足发展，但是，放眼向外看，与一些国内一流的建筑施工企业相比较，还有着很大的差距。2009 年，公司全员劳动生产率为每人每年 92.5 万元，我们把视角跳出集团公司放眼向外看，就会发现这种差距与国内先进建筑企业相比，还存在一些差距，可以用一个参照物来比较，就拿中国中交集团来说，这类企业的年全员劳动生产率和人均签约率均达到了每人每年 100 万元和每人每年 200 万元以上。这表明当前的一公司还有更大的发展潜力和发展空间。只有正确认识到自身的不足，才能采取相应的对策。2010 年是央企重组时间表的最后一年，国资委主任李荣融已明确表态国资委将会加快央企合并重组速度，这对葛洲坝集团旗下的最大单位一公司来说也是一种鞭策。因此，必须树立起强烈的危机意识和忧患意识，以勇争一流的气魄为集团公司奋力做大做强、为集团在下一轮的合并重组中占据优势作出应有的贡献。

三、确立正确的发展战略、长远目标和科学理性的自身分析，才能保持企业又好又快发展的正确方向

根据一公司的产业布局和三年战略发展规划，公司将发展目标定位为瞄准国内行业龙头企业，用三年左右的时间，把公司建设成为“具有水利水电特级资质、专业结构优化、核心竞争力强、国际化经营、国内一流的大型综合性建筑施工企业”。只有勇于与国内外先进企业对标，超越自我，扎实工作，才能实现一公司又好又快发展。公司根据一公司的实际情况和对当前形势的分析，对今年全年的生产经营目标向上作了一个大的调整，内部增压，层层加码，确保全年生产经营计划的超额完成，将调整后的目标确定为：产值力争完成 41 亿元、签约力争完成 100 亿元、利润力争完成 1.5 亿元。面对压力、面对困难，公司依据责任书采取了一些强有力的措施，要求下属各单位必须紧盯调整目标不放松，全力以赴，务期必成，努力实现全年生产经营目标。这是通过努力能够实现的目标，也是必须实现的目标。公司的优势在于，具有光荣的历史传统，在大中型工程施工组织上有丰富成熟的施工经验，队伍素质高、社会影响好，尤其是在新疆、海南、四川等一些地区和市场已扎根多年，具有很好的基础和潜力，只要公司和项目部的积极性调动起来就可以为一