

# 第一章 概述

## 第一节 历史沿革

廊坊市城市建筑安装工程一公司是 1985 年 4 月由中国人民解放军基建工程兵第三五二团集体转业改编的，该团始建于 1966 年。

1966 年 4 月，根据中央军委命令，军委工程兵第五十三师抽调所属一二〇团、一二一团、一二六团及师直部分骨干，于河北峰峰组建了工程兵建筑第一七九团，代号 8336 部队，隶属工程兵第五十二师，团下属四个营建制，连同机关直属队共计 4000 余人。

1966 年 11 月，工程兵建筑第一七九团划归工程兵五十一师建制，由峰峰移驻河北定县城。

1967 年 2 月，根据中央军委命令，工程兵建筑第一七九团由河北定县调往云南建水执行国防建设任务，同时划归中国人民解放军第二炮兵系列，直属第二炮兵第五十二基地领导。

1971 年 5 月 24 日，中央军委命令工程兵建筑第一七九团出国老挝执行援老筑路任务。部队集中进行了出国前政治、军事短期训练后，于 1971 年 8 月至 9 月开赴老挝。同时脱离第二炮兵建制，划归中国援老筑路工程队第五支队管辖，改部队代号为中国筑路工程队第七一九大队。部队在老挝完成了南乌江沿岸新西线 33 公里等级公路的修建后，又奉调完成了我国云南边界至老挝丰沙里省 88 公里的公路返修、铺设沥青路面的任务。部队提前完成军委下达的援老筑路任务后于 1974 年底奉调回国。

1974 年 12 月，工程兵建筑第一七九团回国进驻云南石屏县境内，回归第二炮兵第五十二基地编制系列。在石屏进行整训后，于 1975 年 7 月奉调至湖南隆回县，执行航天工业部 068 基地建设任务，并划归第二炮兵第五十五基地建制 改代号为 80579 部队。1975 年 9 月，该团二营奉调进北京执行航天工业部的的基本建设任务，三营奉调新疆修建导弹靶场基地及观察哨，三营于 1976

年 5 月完成任务后回到湖南。

1976 年 4 月，根据中央军委命令，工程兵建筑第一七九团划归中国人民解放军基建工程兵系列，执行国家基本建设任务，隶属于基建工程兵第三十六支队，改部队番号为基建工程兵第三五二大队，代号为中国人民解放军 882 部队。

1976 年 9 月，三五二大队所属四营建制调出，同时总后汽车五十团二营调入并改为两个运输连，至此，基建工程兵第三五二大队改为三个营建制。1979 年 2 月，三五二大队一营进京执行航天工业部的 basic 建设任务，与此同时大队部在航天工业部部直设立指挥所。1981 年 5 月，基建工程兵第三五二大队改称三五二团，代号改为中国人民解放军 00362 部队。7 月团机关由湖南迁往北京顺义，三营由湖南迁往天津大港油田执行油田基本建设任务。1984 年基建工程兵第三五二团所属三营改称四营并调离三五二团编制系列。至此，基建工程兵第三五二团在编两个营共 8 个土建施工连队，在编直属安装连、运输连、预制加工连 全团干部战士 2500 人。

1982 年军队缩编 100 万，基建工程兵被撤销。1984 年 12 月 5 日，国务院、中央军委下达国发〔1984〕175 号文件，决定基建工程兵第三五二团从 1985 年 4 月 1 日起集体转业到河北廊坊市，为市属全民建筑施工企业（县团级）。

工程兵建筑第一七九团从 1966 年组建，到 1985 年 4 月集体转业，历时 19 年，在斗争中不断增强了部队政治、思想、作风、业务素质，逐步形成了较强的建筑施工能力和水平，在完成国防施工、援老筑路、国家基本建设等各项任务中，作出了积极贡献，多次受到党和人民的赞扬。

1966 年至 1971 年，工程兵建筑第一七九团在极端艰苦复杂的困难条件下承担第二炮兵第五十二基地建设任务，多次突破二炮系统地下坑道掘进记录，完成任务突出，多次受到兵种、基地表彰。

1971 年至 1974 年在执行援老筑路任务中，工程兵建筑第一七九团因素质好、战斗力强，创造了援外筑路施工的高速度，提前完成任务，受到总参谋部、总政治部、外交部、交通部、外经部等五部联合通令嘉奖。

1976 年改建为基建工程兵至 1985 年集体转业的 10 年中，在完成航天部的 basic 建设任务、湖南东江水电站大坝开挖及石料开采、天津大港油田等大批国家重点建设项目中，三五二团以作风顽强、装备先进、速度快、质量好在

全军名列前茅，1981年被兵种授予“第一流施工队伍”称号，1982年4月被中国人民解放军总参谋部授予“全军管理教育先进单位”称号，1982年10月被国家经委、中华全国总工会授予“全国先进施工企业”称号，荣获全国先进施工企业金质奖章一枚，并被吸收为“中国施工企业管理协会”会员。

## 第二节 公司发展简述

根据国务院、中央军委国发[1984]175号文件，基建工程兵第三五二团集体改编为河北廊坊市建筑施工企业，改编移交工作于1985年3月底基本完成。1985年3月25日，廊坊市人民政府办公会决定改编后的企业定名为“廊坊市建筑工程总公司”，1986年8月8日，廊坊市人民政府决定“廊坊市建筑工程总公司”更名为“廊坊市城市建筑安装工程一公司”。

从1985年4月1日到1999年12月31日，廊坊市城市建筑安装工程一公司走过了十五年的历程。这十五年的发展历程，分为四个主要阶段。

第一阶段：从集体转业到1987年底

从集体转业到1987年底的三年时间里，公司实行的是党委集体领导下的分工负责制，对上直接由市委、市政府领导。这三年，公司在党委的统一领导下，逐步实现了由军队到地方的过渡和转变，初步建立起了适应地方企业的管理机制。

这个阶段，公司的主要任务有三项。

一是建立起适应地方企业的管理机制。1985年5月底，完成了企业体制编制及机构设置、人员配备，在原部队司、政、后三大机关的基础上，建立了机关各科室及党政工团组织。由于体制机构基本没有打破部队团、营、连、排的建制，在运行中逐步显露出管理层次多、机构臃肿、效益低下的弊端，不能适应地方企业的需要，1987年初公司对体制机构进行了一次较大调整：撤销中间管理层施工处，变三级管理为两级管理，公司直接对施工队。中间层次的撤销，机关的调整，管理人员大幅度减少，迈出了军队向地方过渡实质性的一大步。在建立和调整企业管理机制的同时，逐步建立了企业管理的各项规章、制度，实现了由生产型向生产经营型的转变。

二是完成公司的选址、定点、基建、搬迁工作。集体转业前，部队基地在北京市。廊坊无一兵一卒，一砖一瓦。部队集体转业到廊坊，首先就涉及

基地问题。在政府没有投资一分钱的情况下，公司在征得的 217.95 亩土地上，依靠自己的力量，先后投资 1200 余万元，进行了大规模的基地建设，兴建了生产、生活、办公基地及主要配套设施，建起了队厂部、单身集体宿舍和干部及部分双职工家属住宅楼。1986 年 4 月 20 日、6 月 1 日预制加工厂的木制品、预制构件两条生产线先后建成投产。10 月，公司机关从租借的耀华旅馆迁入办公基地 8# 楼办公；1987 年 8 月，80 户干部家属从原部队基地北京顺义县迁入廊坊基地家属宿舍楼。到 1987 年底，三大基地建设初具规模，全部搬迁工作结束，初步建起了自己的家园。

三是调整经营方向，狠抓施工生产任务，站稳廊坊。自中央批准三五二团转业廊坊后，航天部已不再分配任务，在北京承接任务已变得相当困难。公司党委决定立即调整经营方向，实行战略转移，将施工任务的重心放到廊坊来。公司以先期到达的一队承担的市电大教学楼工程为突破口，组织力量进行突击，狠抓工期、质量。该工程以速度快、质量好，提前竣工交付使用，赢得了建设单位的信任，引起了廊坊驻地一些大单位的注目，有的找上门来送任务，上半年即落实 10 个工程任务。随即，公司调整经营方向，一队、二队、七队等施工队先后进入廊坊施工。到 1985 年底，公司施工任务基本饱满，主要施工力量已转入廊坊。1986 年初，公司又承接一批施工任务。由于对形势估计不足，摊子越铺越大，承接的任务超过了自身的承受能力，1986 年下半年矛盾开始突出。一是工期质量不能保证，企业信誉受到影响。二是由于部队转业的 1000 多名战士，多数家居南方农村，长期两地分居，还有 400 多名战士未成家，不稳定因素开始突出，要求调回原籍的逐步增多。特别是一批技术骨干的调走，影响较大。三是三级管理的体制，层次多、效益低。加之国家压缩基建投资，到 1987 年公司任务严重不足，效益下滑。因此，1987 年初进行了一次大的体制调整，变三级管理为两级管理，大幅度压缩非生产人员，并开始推行经济承包办法，以利润包干为主，各项指标与利润考核挂钩。同时，针对干部职工中南方人多，两地分居多，要求调离多的实际情况，实行“敞开放行，稍加限制”的政策，到 1987 年底职工减员 230 余人，干部职工思想逐步稳定。

这个阶段，在党委的统一领导下，完成了基地建设、公司搬迁等任务，通过调整体制机制、转变生产经营方向、稳定干部职工思想，企业信誉、经济效益开始回升，公司在廊坊站稳了脚跟。这期间，公司主要依靠行政手段

来实施管理，权力集中在公司。生产任务由公司统一承接，分配给各施工处，各处厂在生产的组织中也主要依靠行政分配。公司上下均采用月工资制，后期才开始推行定额工资和计件工资。其基本管理模式仍是计划经济体制的模式。

第二阶段：从 1988 年初到 1992 年底

1988 年初，公司实行了经理负责制，到 1992 年底的五年时间里，市政府对公司实行了两轮经营承包。1988 年至 1990 年底，为第一轮承包期，由公司经理吴同清、党委书记庞华清、总工程师彭钦三人组成承包集团，对市政府承包经营城建一公司。1991 年初，以公司党政班子集体为承包集团，集体承包经营城建一公司。这五年，是公司比较稳定的发展时期。

首先，实现了由党委领导下的分工负责制到经理负责制的转变。1986 年 9 月公司党委即向市政府请示，实行经理负责制，但未获批准。1987 年 11 月再次请示，市委、市政府同意从 1988 年起，公司实行经理负责制，同时决定对公司实行经营承包责任制。随着这一转变，党委的职能由领导变为监督、保证，公司逐步形成了以经理为中心、以生产经营为中心的经营机制。在管理上，打破了传统的模式，变被动为主动，实现了四个转变：一是在干部的使用上，打破了原来的委任制、命令制，一律实行聘任制。二是承接任务上由过去的统接统分变为“自己的活自己找，自己的饭碗自己保”，队厂自己保自己的任务，公司予以协助，调动了基层的积极性，增加了紧迫感，增强了工期质量意识。三是下放材料采供权，变公司统管统供为队厂自采自供，公司只负责宏观管理、监督与检查，彻底改变了材料供应不及时影响生产的局面。四是工程款的回收由过去的公司收、划变为队厂收款，工程款不收回，财务不拨款，年底不兑现，专款专用，不搞一平二调，调动了基层积极性，缓解了资金矛盾。

同时，公司对机关实行了岗位责任制，在聘任制的基础上，机关实行岗位责任奖罚。从 1988 年开始，机关实行档案工资的 70%、职务工资、工龄工资组成的系列工资制，辅以责任指标挂钩考核奖罚，改变了机关作风，提高了效率。

在生产经营的管理上，全面推行了经营承包责任制，每年修改制定一次《处厂经济承包办法》。对下属各单位，以利润包干为主要形式，以“基数包死、确保上交，超收分成、欠收自补”为原则，以合同为基础，实行“双挂

双控”。即承包人的效益工资同单位的各项经济技术、行政管理指标挂钩，以利润指标为主，完成 70% 保基本工资，达不到或超过指标扣发或增加，最高至单位人均收入的两倍。单位指标同单位工资含量挂钩，将百元工资含量系数分解，抽出 3% 浮动，利润不足用含量补，超利润指标按比例奖。“双控”即按月分摊队厂利润及管理费的上交，控制资金使用。与此同时，建立了内部银行，各独立核算单位所有经济往来通过内行核转。随着经营承包责任制的不断推进、完善和深入，企业内部的各项管理机制不断完善，各种经营管理关系逐步理顺。

在这期间，公司以提高企业综合素质为基本出发点，建立健全了各项管理制度和措施，全方位地开展了增强企业实力的工作。概括起来，主要有三个方面的工作：一是以“做文明职工、创文明单位”为中心的思想政治工作和精神文明活动，增强职工主人翁意识，调动了广大职工争先创优的积极性。二是开展职工全员教育、全员培训，从根本上提高技术素质。这五年，每年都选调一批骨干外送培训，或进入大专院校学习，同时大力开展内部培训，每年举办业务培训班都在 10 次以上，参训人员到 1992 年达到 70% 以上，同时在工人中广泛开展学技术、岗位练兵、技术比赛活动，迅速提高了职工技术水平。1992 年底一线工人平均技术等级已达到 4.5 级，各类专业技术人员由集体转业时的 42 人增至 130 人。公司每年都招收一批大中专毕业生，1992 年初又招收了 200 余名农民合同工补充到一线。在部分职工调回原籍的情况下，保证了企业的整体施工力量。三是以加强基础建设为中心，全面改善和加强职工福利。到 1992 年底，三个基地建设初具规模，包括幼儿园、职工澡堂、取暖配套设施全部建成投入使用，三栋职工家属楼、两栋单身职工住宅楼及近百户平房的建成，职工住房问题基本解决。各种福利设施的兴建，对于稳定职工思想、稳定职工队伍起到了重要作用。

五年的改革与发展，不仅各项经济指标连续上升，而且企业的基本素质和实力有了长足的发展，完成施工生产任务的综合能力有了明显增强。1989 年底，省再次审查复检核准公司为二级建筑施工企业兼三级设备安装资质。1992 年 2 月，预加厂生产的预应力混凝土空心板取得建设部颁发的生产许可证；9 月试验室通过省级鉴定，取得二级资质。公司已经成为廊坊市建筑安装工程施工的骨干企业。

### 第三阶段：1993 年至 1997 年 9 月

1993 年初，公司决定全面推行项目法施工，于 2 月底下发了《转换经营机制，推行项目法施工实施方案》。根据方案，实行了管理层和作业层的两层分离，即以原各工程处为基础，将管理人员和施工人员分开，分别建立工程管理处和工程作业处。工程管理处负责任务的承接，工程的计划、组织、核算等全面管理；工程施工处实施劳务管理，以劳务输出的方式对口承担工程项目的施工生产操作，实施劳务费核算。双方互为依托，又互为各自独立的核算单位，由此形成了四个内部劳务市场；同时按照项目法施工的基本要求，建立了以财务、内部银行为中心的资金市场；在划分物资管理部门职能的基础上建立以物资供应为中心的內部材料市场；所有设备实行租赁制，在原机修厂的基础上建立了设备、周转材料租赁市场；以原行政科为基础建立内部生活服务市场。与此同时，对机关编制体制进行了较大调整。

项目法施工，不仅是施工组织方法的改变，而且是施工组织机制的变革，是建筑业生机和活力的希望。但由于对项目法施工缺乏深入的研究，特别是对一些深层次的问题认识不足，采取措施不力，《实施方案》贯彻执行不到一年，1993 年下半年各种矛盾集中暴露。在这种情况下，又没有从深层次上去研究、总结和采取有效措施，到 1993 年底 1994 年初，《实施方案》已无法继续执行，相当一部分措施由于无法推进而自行终止，加之对市场经济缺乏足够的认识，不适当地放松了管理，从而导致了 1994 年至 1997 年公司发展史上的四年低谷时期。

尽管这样，项目法施工推行的第一年，仍然较大地促进了施工生产，推动了企业的发展，特别是广大职工市场竞争意识的提高、观念的转变，为企业四年后走出低谷打下了思想基础。这也是 1993 年公司施工生产取得重要成效，产值利润等主要经济技术指标创历史最高水平的重要原因。

1993 年下半年，推行项目法施工《实施方案》中的矛盾逐步暴露出来。这些矛盾主要集中在四个方面。首先，两层分离后，两层的矛盾越来越尖锐、突出，捆绑式的对口伙伴关系实难维系。一方面要强化管理处管理项目的职能，一方面要从行政上保证施工处职工的利益，限制管理处的权力。从而在相互关系上，职工的管理上，各种经济关系的处理上发生了一系列矛盾。到 1994 年初，由于工人工作、工资没有了原来固定式的保障，职工纷纷自行找活干，有的走向社会自谋职业，固定式的管理方法被打破，施工处难以维持，

名存实亡。其次，当初设想建立的其它内部市场，也由于与社会市场脱节而没有运行起来。材料管理上，1992年前已经将采购权下放，重新收回，经过物资供应公司，又增加一道环节，加之建筑市场垫资施工越来越多，实际上很难统起来了，内部材料市场实际没有建立起来，物资供应公司有机构但没有运行。内部生活服务市场，由于过去供给制、保障制的机制没有打破，实行的仍是保障供给制。四大内部市场，实际只有机械设备、周转架设材料实行了内部租赁制，但仍主要是依靠行政保护措施，因此，1993年初依据推行项目法施工《实施方案》确立的体制及运行机制仅仅维持了一年，到1993年底。1994年一开始，公司就面临严峻形势：

首先是任务的严重不足，加上原经营关系的打乱，新的关系没有理顺，给经营管理造成了困难。二是由于施工处的解体，职工自己找任务、自谋职业的状况已经形成，收回统一管理即不可能、也不符合市场机制的要求，职工的放开，导致凝聚力骤减，各种不稳定因素迅速上升。三是领导班子的调整，到六月初才明确，拖的时间长，影响对1994年总体工作的谋划。

6月6日新的班子组成后，面对上述情况，决定在全面推行项目法施工的同时，重新调整经营机制，推出了新的改革方案。新的改革方案包括了四项主要内容：

第一，实行项目个人负责制，建立项目经理部，直接由公司管理。原工程管理处不再实施项目实体管理，变为承接任务的独立单位。

第二，组建工程作业部。试图将实际上已解体的施工队职工收回，组建专业施工作业队，统一实施劳务承包。

第三，将材料采购权下放到项目经理部。

第四，机关按照五部一室的编制重新设立。其中重要的一点是设立项目成本核算科，项目部的资金运行由核算科控制。

新的方案仅仅运行了半年。作业部实际没有真正建立起来，统一的劳务承包没有落实；工程管理处的积极性受到严重影响，承接任务的职能没有发挥，半年中没有承接一个工程；五部一室的体制运行中出现新的矛盾，特别是项目资金的控制上，项目部与成本核算科的矛盾、乃至机关科室之间的矛盾逐渐明显。特别是施工生产、经营管理出现了严重滑坡，各项经济技术指标下落。年终决算，出现了集体转业以来的首次年度亏损，亏损额达204万元。

面对这种情况，1995 年初又一次调整。撤销了机关五部一室的体制，撤销了成本核算科。同时将工程管理处重新变为经营实体，与项目经理部同时存在，各自直接对公司；工程作业部缩编为劳务管理处，仅设少量管理人员履行劳务中介职能。这次调整，没有经过深思熟虑，没有从深层次上去分析研究，甚至在一些重要问题上采取了回避矛盾的作法。这次调整，不仅没有促进企业的发展，而且使管理混乱、效益滑坡的状况进一步恶化。其根本原因，是这次调整及调整后的三个失误：

第一，不适当地下放了权力，特别是财务管理、资金控制权，走向了以包代管。1995 年开始，项目经理部直接对甲方收取工程款，直接对甲方结算，公司失去了资金控制权，导致了公司的管理费用收不上来，资金越来越困难，连公司维系正常经营活动、正常行政开支的费用都十分困难。

第二，经营成本管理、成本核算工作，公司失去了控制，基本上处于瘫痪状态。项目经理部自行管理，自己核算，有的根本不核算。公司的成本管理成了无水之源，完全失去了控制，出现了不正常的亏损。一些项目经理，赚了是自己的，亏了是公司的。经济纠纷不断出现，公司当被告，忙于应诉。

第三，对工程管理处实行年度上交费用包死的办法，缺乏有效的制约措施。在这以后的三年中，仅李文健任处长的四处和耿建民任处长的六处，勇闯市场，强化管理，得到了较好的发展。三处在艰难中维持，一处、二处、五处没有打开市场，被迫停止经营，被市场淘汰，包死管理费的上交也成了了一句空话。

上述状况一直延续到 1997 年下半年，这期间也曾几次试图扭转局面，但由于多种原因，公司本身已经没有了这种能力。

在 1993 年至 1997 年的五年中，1993 年仍属于发展时期，从 1994 年起，公司发展走入了低谷，不仅经济效益滑坡，连续四年亏损，到 1997 年底累计亏损额已高达 1035 万元，企业的社会信誉急剧下降，而且职工思想动荡，凝聚力低下，企业的生存受到了严重威胁，广大干部职工人心思变，强烈要求改变现状。在这种情况下，市委、市政府采取果断措施，决定李文健同志任公司经理。1997 年 9 月 10 日，李文健到任经理，紧接着调整、重组公司领导班子，确定了公司发展改革思路，全方位推行各项改革措施，企业由此进入了一个新的发展时期。

第四阶段：1997 年 9 月至 1999 年 12 月 31 日

1997 年 9 月 10 日，李文健同志到任公司经理，随后，新一届公司领导班子组成，公司进入了新的发展时期。

新的领导班子组成后，在认真回顾历史、总结经验教训、冷静分析企业现状的基础上，以解放思想、转变观念为突破口，确立了“内抓管理、外闯市场，内强素质、外树形象”的基本指导方针，全方位地调整和强化内部管理机制、企业的经营方略，一步一步推动企业向前发展。

1997 年 10 月份，调整首先从机关开始。按照“精简机构、强化管理职能提高效率”的原则，机关行政科室由原来的 14 个精缩为 8 个，突出生产经营的管理职能，并重新制定了《机关科室工作职责》。特别是经营科的设立和职责的确定，为强化经营管理、理顺经营关系奠定了基础。同时按照正规化、系统化、标准化的要求，对机关作风进行了整顿，制定了机关管理规定 25 条，规范了机关行为，强化了机关管理运营机制。紧接着，调整了公司的管理经营体制。重新组建工程处，撤销原管理处的编制，原管理处财物进行清理，移交公司有关部门。所有项目均划归工程处实施全面经营管理，实行公司一处一项目部三级管理，公司、工程处两级核算的体制。在确立了经营体制的基础上，围绕四个环节，进行了全面的治理、整顿和调整。

第一个环节：以市场为导向，加大闯市场的力度。公司领导班子把“解放思想，转变观念，适应市场”作为企业发展的基本环节，在干部职工，特别是各级领导干部中深入进行教育和讨论，并把“转变观念”作为思想教育的长期任务。这对于全体员工把观念转变到市场上来，从思想到行动顺应市场，思想上放胆、步子上加快、机制上灵活、管理上加强，把自己置身市场、眼睛盯住市场、大胆去闯市场起到了重要作用。在这个思想下，公司内部的经营、管理，凡能推向市场的一律推向市场。一是推动二线单位面向市场拓展经营面，到市场去找出路。二是变死资产为活资产，凡长期不能发挥效益的闲置资产，采取租赁、承包、拍卖等多种方式，使其发挥应有效益。三是凡不能创效益的单位，实行关、停、并、转，关掉了商场、铁件厂等单位。四是福利性质的单位，实行费用包干，不再搞大锅饭。五是建立物业公司，生活服务实行有偿服务的市场化管理。六是成立投标办公室，加大闯市场、承接任务的力度。这些措施的采取，为企业的长期稳定发展营造了良好的基础。

第二个环节：强化规范企业的基础管理。这个阶段，从指导思想的确立，到实际工作操作，始终把强化基础管理、提高企业整体素质，作为企业的根本。1998年，公司把强化内部管理作为年度四大任务之一，并把1998年定为公司综合管理年。这一年，围绕企业管理的规范化、条理化、系统化，全面建立起了包括施工生产、安全、质量、经营、财务，以及行政生活、机关管理、物业管理在内的一系列规范和措施，出台了40个制度化、条理化的文件，规范了各项管理活动，从根本上克服了盲目性和随意性。1999年，继续以强化管理、提高素质为根本，把重心放到了基础管理、放到了抓落实上。一方面按照职责、规章和制度，在各级领导、机关及管理人员中全面实行责任目标考核奖惩办法，逐级签订责任状；一方面加大纠正、查处违犯管理制度和规定行为的力度，月月有检查，季季有评比，各项管理工作稳中有进。

第三个环节：强化企业的管理控制职能。强化企业的管理控制职能，是这个阶段公司经营管理的 basic 特征。其基本的有三点：一是实行大财务制度，强化公司财务资金中心的作用。收回了基层单位的资金控制权，一切资金往来通过公司财务科办理。公司下属所有单位，包括二级法人单位，一律不准自立账户，自行收取工程款。二是建立了成本核算和控制制度。1997年10月份设立了经营科同时出台了《经营成本管理办法》规定经营科以合同预算为依据，计划和界定工程各项费用的开支范围，控制各项费用的支出。对下属各单位的经营活动及成本效益实施有效地监督和控制。工程款财务统一收取入户，以项目为单位建立专账，专款专用，工程款的开支按经营科提供的使用计划支付。1998年又制定了《预结算管理办法》，将所有工程项目的结算纳入公司统一控制。同时制定了《经济活动分析会制度》规定基层单位每月召开一次，公司每季度召开一次经济活动分析会，恢复了停止多年的经济活动分析制度，从根本上控制和提高了经济效益。三是以计划为龙头，全面强化施工生产的控制与管理。用计划来控制和管理施工生产，是这个阶段的突出特点。通过计划的编制、实施、检查、奖评来控制生产的全过程，协调和处理生产经营中的矛盾和关系，并将月、季、年度计划的完成情况作为单位和单位主要负责人的考核指标，纳入年度评先评优，有效地保证了生产进度。

第四个环节：突出以工程质量、现场管理、厂容厂貌为重点的形象建设，提高企业的信誉。公司新一届领导班子总结历史的经验教训，达成共识：没

有良好形象的企业是不可能有良好的信誉的，没有良好信誉的企业是不可能市场经济条件下生存和发展的。基于这个认识，明确提出“外树形象”，把形象建设作为公司工作的基本指导思想，全方位强化公司形象建设，这在公司的历史上是第一次。全方位开展形象建设，突出表现在三个方面。

第一，以质量为本，实施名牌战略。公司将所有工程纳入优良管理，无论甲方要求如何，起步均为优良。公司成立了以经理、总工程师为首的“创优质、建精品”领导小组，出台了《创优质、建精品工程管理办法》、《工程质量管理办法》等一系列强化质量的制度和规定，建立健全了质量检验体系，规范了检查、评比制度和奖罚办法。同时在职工中广泛开展了“建一项工程，创一件精品，树一座丰碑”的教育，提高了广大职工的质量意识，工程质量稳定上升，质量信誉大幅提高。

第二，施工现场管理高起点，保持了在廊坊建筑行业的领先地位。1998年初，公司确定了现场管理“走在廊坊建筑行业的前列，在全省的名次进位前移”的目标，重新制定了现场管理、检查评比办法和标准，从现场总的布局到彩门、标牌，从材料的堆放到办公室及各种现场生活设施，统一了标准和要求。公司成立了文明工地检查组，并将检查情况作为月生产会议的主要内容，实施专项考评和奖罚。工地脏乱差状况的彻底改变，赢得了社会的赞扬。连续两年，每年都有三个工地被评为省级文明工地，实现了“走在廊坊建筑行业前列”的目标。

第三，以整治厂容厂貌为重点，全面加强精神文明建设。1997年底，公司制定了以厂容厂貌为重点的三年治理整顿规划，确定了“一年改变面貌，三年建成市级文明单位”的目标。1997年底、1998年初开始，首先从环境开始进行了大规模的治理整顿，先后拆除了三个大院的各种私搭乱建、非法建筑，清理垃圾、平整道路，清除各种小广告、宣传画，种草植树，普遍进行绿化美化，并解决了生产基地多年来下水无处排、遍地是污水的问题。大规模环境治理，公司投入近80万元，从根本上改变了脏、乱、差的状况，整体面貌焕燃一新。4月份，公司又投入300余万元兴建公司办公楼，9月底机关进入新楼办公，改变了公司的对外形象。公司各下属单位按照公司的统一布置，开展了以挂牌经营、环境优美、整洁统一、文明办公为中心的治理整顿工作，1999年10月1日前全部通过公司检查。同时，在公司范围内开展治安保卫综合治理工作，清理外来人员，规范岗哨警卫，全方位加大了管理力度。

1999年又将二线单位的厂房、车间、库房等纳入公司文明工地建设范围，同时成立了形象建设检查评比领导小组，每季度检查评比一次，将形象建设纳入了公司规范管理。一系列整治活动的开展，不仅有效地促进了精神文明建设，树立了公司新的形象，而且对调动广大职工爱岗敬业的积极性，增强企业凝聚力起到了重要作用。公司新的形象，产生了广泛的社会影响，提高了企业的知名度，也受到了各级领导的注目。1998年公司被评为市直精神文明建设先进单位，省建设系统精神文明先进单位，1999年又通过了市级文明单位验收。

四个环节，四大举措，产生了明显的效果：职工凝聚力逐步恢复，企业的整体素质全面增强，企业的信誉明显提高，企业的发展进入了新的时期。1998年主要经济技术指标创历史最好水平，一举扭亏为盈，实现利润207万元，经济效益实现了突破性的提高。进入1999年，公司继续以强化基础管理提高整体素质为根本，推行各项既定政策，把重点放在基础管理及各项规章制度落实上，企业发展稳中有进。特别是深入贯彻市委书记王学军6月8日到公司检查指导工作时的重要谈话，极大地调动和鼓舞了干部职工的积极性，增强了发展公司、建设好公司的信心和决心。全体员工以王学军书记提出的“把城建一公司建设成为廊坊市建筑行业的一面旗帜”为目标，团结一致、顽强拼搏，企业的各项工作稳中有进。全年实现利润220万元，各项经济技术指标平稳增长，企业的全面管理取得了新的成效。

回顾公司军转工十五年的历史，可谓是艰难与拼搏的十五年，伴随着改革，有过沉痛的教训，也有过历史的辉煌。面对新的世纪，新的历史时期，城建一公司必将走出新的发展之路，创造新的辉煌。

## 第二章 体制机构及干部演变录

### 第一节 沿革

集体转业改编前，三五二团团部设司令部、政治处、后勤处三大机关，团下属一营、二营两个建制营及司令部直属安装连，后勤处直属预制连、加工连。一营下属一连、二连、七〇五施工队、机械连；二营下属五连、六连、七连、八连、九连、综合连。团机关及下属两个营、直属单位共 13 个连队。根据国务院、中央军委（1984）175 号文件集体转业河北廊坊市，改编为市属全民施工企业（县团级）从 1985 年 4 月 1 日起 归属廊坊市。

1985 年 3 月 31 日，集体转业全部移交工作结束，移交全员人数 1933 人，其中转业干部 131 人，转业战士 1725 人。随军（随调）家属 77 人（干部 1 人，工人 76 人）。

移交转业干部 131 人中，行政业务干部 89 人，技术干部 42 人。

行政、业务干部 89 人中：

正团职 1 人：政治委员 钟泽圃

副团职 2 人：副团长 刘朝仁，副政治委员 王忠胜

正营职 12 人：政治处副主任 刘福明

后勤处副处长 郭述高

后勤处协理员 刘思德

军务股长 苏林招

管理股长 杨家政

工程股长 吴同清

军需股长 陈怀珠

装备股长 胡洪美

一营营长 缪普发

一营教导员 李林德

二营营长 王福树

二营教导员 庞华清

副营职 11 人：干部股副股长 向希春

宣传股副股长 杨功元

保卫股副股长 李俊峰

物资股副股长 陈克俭

物资股副股长 沙秀峰

一营副营长 吴传田

一营副营长兼七〇五工程队队长 窦民娃

一营副教导员兼七〇五工程队指导员 张国印

二营副营长 江小四

二营副教导员 田裕平

装备股副营职助理员 李祥

正连职 33 人：技术股试验室主任 魏信宇

装备股助理员 苗保银

军需股助理员 朱读友

物资股助理员 鲜文富

物资股材料会计 王政国

仓库主任 魏英明

加工连连长 谢俊

预制连连长 李明

预制连指导员 司怀亮

安装连连长 范永田

安装连指导员 孙志国

一连连长 景全会

一连指导员 王树明

二连指导员 韩德柱

七〇五施工队副队长 王新改

七〇五施工队副指导员 刘华

一营机械连连长 孔祥跃

一营机械连指导员 尹帮全

一营管理员 单军政  
 一营助理员 魏庭忠  
 一营助理员 高富  
 二营工程会计 邓绍楚  
 五连连长 厉贤东  
 五连指导员 张继军  
 六连连长 晁小运  
 七连连长 陈平安  
 七连指导员 程玉武  
 八连连长 朱保民  
 八连指导员 刘忠科  
 九连连长 杨洪涛  
 九连指导员 肖长林  
 二营综合连连长 毛墨柱  
 二营综合连指导员 高照传

副连职 21 人：技术股质检员 王保华  
 组织股干事 徐孟庭 吴增峰  
 宣传股干事 张华松  
 财务股会计 陈日新 张天峰 丁炳龙  
 财务股出纳 张桂祥  
 装备股助理员 赵天华  
 军需股助理员 王进玉  
 加工连副连长 刘天堂  
 一连副指导员 刘喜孔  
 七〇五施工队副队长张云超  
 二营助理员刘国清、燕斌信、姚志平  
 五连副连长 樊华开  
 六连副连长 林维生  
 七连副连长 陈帮高  
 八连副连长 赵平哲  
 九连副指导员 李文健

正排职 9 人：王永安 万志天 程修智 仵乾刚 尹建华 赵广怀  
张心中 马成强 李宗平

技术干部 42 人中：

九级工程师：彭 钦 沈其武 张清源 金树迎

十级工程师：高志文

十级助工 周世瑞

十一级助工：丁兆孔

十二级助理统计师：胡庆义

十一级技术员：任奎

十二级技术员：刘长利 杜元弟

十三级技术员：张英宣

十四级技术员：李新智 梁彦生 解风泉 罗洪章 吴祖林

李 群 石正坤 赵永欣 薛 伟 孙万忠

邓利平 李本华 侯展忠 支允权

正排职技术员：张文风 肖永强 赵智全 袁 义 王广利

李存俭 杨 洪 王安吉 窦寇超 邵智光

十级军医：接龙修 徐能汉 肖习文

十一级军医；刘绪

十二级军医：崔炳银 余发斌

三五二团移交前曾请示张胜学等 8 名志愿兵代干转干，但移交时尚未批。

移交后原基建兵 36 支队党委 1985 年 6 月 6 日 [ 1985 ] 02 号令批准张胜学等 8 人转为干部、均定为副连职，6 月下旬移交廊坊市。他们是张胜学、舒昌财、李世根、罗友华、张定富、杨建林、李成业、任文念。

原随军家属中，干部贾玉祯随调一并移交廊坊市（ 1985 年 8 月办理手续 ）

原基建兵三五二团集体转业廊坊时，实际移交军队转业干部 139 人，连同随军家属中的干部 1 人，共计移交干部 140 人。

## 第二节 公司体制的建立

1985 年 3 月 25 日廊政办 [ 1985 ] 8 号文件通知：三五二团改编为廊坊市施