

青藏线项目管理以人为本 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/63/2021_2022__E9_9D_92_E8_97_8F_E7_BA_BF_E9_c41_63709.htm “世界屋脊”青藏高原

固有的宁静与广阔如今激荡着一曲用钢铁筑就的铁路交响乐。在长江、黄河和澜沧江发源地唐古拉这座“连鹰也不能飞越”的高山脚下，活跃着一群“宁缺氧、不缺志气”和“挑战生命极限，创建精品工程，打造世界亮点”的筑路大军，他们便是业界赫赫有名的中铁十八局集团五公司的勇士们。中铁十八局五公司承建的青藏铁路18标位于唐古拉山垭口南山，全长17.226公里，最高海拔高度为5072米，施工面临高原生理、多年冻土和环境保护三大难题的艰巨挑战。2002年4月，五公司青藏项目指挥长谢中奇带领部分职工进入现场准备前期工作。谢中奇和职工都是首次上高原，不仅要忍受胸闷恶心、头疼欲裂、四肢肿胀、浑身无力、肚痛腹泻等高原反应，而且食欲不振，每日三餐吃的药比饭还多。青藏线让勇士们总结出一套特殊的生产管理方法，事实证明了这些方法的合理性。失误=罚款 失误=待岗 在五公司青藏项目部最大的特点是责权明确，奖罚分明，每个职工头上都有硬指标，每个职工身上都有压力，每个职工都有因工作失误和不到位而面临现金罚款和待岗的威胁。在建筑施工企业流行这样一句话“要想富，干采购，明明白白拿回扣”，然而在这里设备物资部门的采购人员不仅拿不到回扣，还要小心随时都有罚款的可能。项目部设物科副科长王灯光是项目长谢中奇的老乡，却被谢中奇毫不留情地连续罚了两次，为此王灯光感慨颇深。刚上场时，项目部让他去买燃油，因为初来乍到人生

地不熟，工地又急需，他未能进行充分的市场调查，买回去的燃油有少许渣滓不能充分燃烧。为此，项目部罚了他800元。另一次是在一个风雨交加的夜晚，王灯光和一名司机运输一车紧急物资上山，途中为了缓解司机的过度疲劳，曾有过多年驾驶经历的王灯光义不容辞地接过方向盘，然而不小心把前灯碰坏，上山后追究责任，他又被罚了2000元，而重新换一个新灯也只不过花了不到600元。物资设备部门从审批、采购到库存都制定了严谨的制度和规定：凡是万元以上的物品要由项目长、机运室、物资室主任联合审批，并与供方签定《购销合同》，合同中明确标明名称、规格型号、计量单位、数量、价格、质量等级、交货方式、地点、期限、包装、验收及违约责任，万元以下小型物资机具也要严格标明产品、材料的名称、规格型号、价格、联系方式并且公示出来接受大家的监督，每份台帐一式三份，如发现购价高于市场均价或者虚开高价，一旦查出差价部分由采购人自己出。不仅采购人员不敢轻易拿回扣，就连仓库保管员也自觉拒绝红包。仓库保管员王道理在前不久就拒绝过一个丰厚的“信封”。一个常给项目部送水泥的司机这回送来24吨水泥，然而经检验，实际只有12吨，其余都是空包装袋。被查出数量不够后，司机主动拿出2000元来贿赂王道理，企图让这事“天知、地知、你知、我知”烂在肚里，可是王道理坚决不收红包，要求他把不足部分补齐。为此，项目部奖励他500元。也许在其他项目部，水泥随便少个几十吨也无人问津，然而在这里假如王道理他要拿了这2000元，并且在台帐上瞒了这12吨，这缺少的吨数最终也会在拌合站显露出来，因为拌合站是实行成本核算的，他们的台帐清晰一目了然，而缺少

的这12吨水泥出厂价加运费共计7200元就该由王道理自己来买单了。可见当受贿者要为自己受贿所付出的成本远远高于受贿的数额时，就没人去冒这个险了。管理控制成本收入实施浮动 该项目部存在外包队和架子队两种施工模式。外包队都是实行单价集合竞价承包，参考价为内地最低平均价×2，然后上下浮动5%。他们选择那些单价较低，施组方案好又有资金和施工实力的外包队伍进行合作，由项目部对他们提供技术支持和服务。如桩基单价承包，全线平均价位在1150元，而他们仅为980元，尽管价位低，但是由于双方配合默契，每天产出量是沿线其他施工单位的三倍，产量高弥补了单价低，还是有不少外包队愿意与他们合作。项目部标段内桩基的生产成本直接比兄弟单位要低800万元。项目部有11个架子队，架子队队长和技术负责人由正式职工担任，其余全部是农民合同工，每个架子队实行独立核算、自负盈亏。项目部将整个工程成本分摊到每个职工或班组身上，每个职工或班组有权决定其责任范围内的成本高低，成本高了，效益自然低了，收入也就少了，工程生产成本与个人收入奖金直接挂钩。由于项目部真正实施成本核算，每个职工每个月的收入都是不一样的，项目部104名正式职工一月收入最高的能达到1.4万元，最少的只能拿到6000元，农民合同工收入最高的能达5000元，最低的只有2000元，副经理年收入达15万以上，科室领导和技术干部年收入达8万元，最少的年收入达5万元，差距非常大，但是职工对此并无怨言，它体现了“多劳多得”的“按劳取酬”分配原则，也让职工明白“不劳无获，少劳少获，多劳多得”的道理，打破在其他项目部存在的干多干少一个样，不干也照样拿工资的大锅饭分配原则，由此

激发职工奉献劳动与智慧的积极性。青藏线由于恶劣的自然生存和施工环境，光靠人力是无法实现安全、快速施工的目的，为此，项目部上场就购置了价值2800余万元的大型机械设备。设备购来了，管理却要靠大家，项目部在保养方面、单机核算方面、降低油材料机件消耗方面加大了管理力度，实行定人定车管理。对司机进行单机核算，把油材料消耗、配件消耗、修理费用、出勤率、服务态度作为考核司机的标准，并直接与工资、奖金挂钩，且每月评出“红旗车驾驶员”和“优秀设备操作手”，再评出一个最差的“黄牌警告”，两次“黄牌警告”就得面临待岗的危机。车队老职工邓木君因技术好，工作负责认真，服务态度和蔼，他所管辖的车辆保养是全队最好的，已连续三月获奖，工资在1.2万至1.4万元之间。2004年6月22日，当第一排铁轨缓缓地降落在藏北安多县帕那镇，就预示着西藏结束了没有铁路的历史。三年后，一条规模宏大的绿色铁路将在这里建成。从此，青藏高原险路变通途，拉近了与世界的距离。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com