



谱写科技创新乐章 奏和谐铁路强音

——记全国“五一劳动奖状”获得单位铁道第三勘察设计院集团有限公司

前不久，从国家统计局天津调查总队传出消息，自去年8月1日开通京津高速铁路以来，京津城际列车已累计运送乘客超过1000万人次。从北京到天津不到半个小时，对于京津两地百姓来说，住房、就业、消费等诸多资源实现了共享。

作为我国首条时速350公里的高速铁路，京津城际列车的运营成为铁路发展的新里程碑。而这条开创了我国高速铁路先河的铁路，是由铁道第三勘察设计院集团有限公司(简称铁三院)勘测设计的。

诚信为本，追求卓越，以质量和信誉赢得市场

铁三院成立于1953年，是以铁路、公路、城市轨道交通等勘察设计为主的国家大型综合设计集团。现有职工4000多人，其中国家级勘察设计大师3人，省部级以上专家78人，教授级高级工程师59人；高级工程师982人，工程师1067人；其他技术人员1013人。

铁三院技术力量雄厚，各类专业齐全，综合实力居于全国勘察设计百强前列。在高速铁路、重载铁路、铁路客运专线、磁浮交通、城市轨道交通、大型综合交通枢纽等高科技领域保有行业领先的技术优势和科研成果。先后获得国家和省(部)级科技进步奖96项；优秀勘察、设计奖141项；优质工程奖63项；优秀工程咨询成果奖27项；优秀软件奖62项；优秀标准、标准设计奖76项。

建院以来，铁三院先后承担了坦赞铁路、尼日利亚铁路、菲律宾北吕宋铁路、伊朗地铁、柬埔寨公路等国外重大工程，大秦铁路、京九铁路、朔黄铁路、秦沈铁路、胶新铁路、京津城际铁路和石太、哈大、京沪客运专线、京沪高速铁路等一大批国家重点铁路工程，以及深圳、上海、天津、沈阳等多个城市轨道交通和太旧高速公路等多项公路工程的勘测设计。累计完成铁路勘测设计47000多公里，其中通车里程27000多公里，超过全国铁路通车里程的三分之一。

大同至秦皇岛铁路一期工程获全国最佳工程设计特等奖，京九铁路获国家优秀工程设计金奖。京沪高速铁路重大技术经济问题前期研究，获国家科委科技进步二等奖及有

突出贡献单位奖。胶新铁路获全国十大建设科技成就奖第一名。朔黄铁路神池至西柏坡段荣获第三届詹天佑土木工程大奖。哈大线电气化改造工程获得国家优秀工程设计银奖，第四届詹天佑土木工程大奖。

特别是京津城际客运专线，党和国家领导人先后进行了参观视察，并给予高度评价。目前铁三院正在设计和建设中的京沪高速铁路，是我国首条具有世界先进水平的高速铁路，对中国铁路交通的飞跃发展具有划时代的重要意义。

长期以来，铁三院坚持“诚信为本，追求卓越”的核心理念，为社会、为企业主提供卓越的产品和卓越的服务，以卓越的质量和信誉



拉萨河大桥

赢得市场，赢得顾客，受到各方认可和肯定。

自2003年以来，连续被评为天津市文明单位，“五一劳动奖状”先进单位、劳动关系和谐企业等，先后获得了“全国模范职工之家”、“全国十大建设科技成就奖”、“第十届勘察设计企业全面信息化建设二等奖”、“全国工程建设企业管理现代化成果二等奖”、“全国安康杯竞赛活动优胜企业”等荣誉称号，2008年被授予“国家高新技术企业”，获准建设省部级工程实验室。

为推进大规模铁路建设，2007年铁道部战略重组铁三院，赋予了铁三院“搭建统一的铁路建设先进技术平台”，“建成我国铁路的技术研发基地、科技创新基地、人才培养基地，努力成为国内一流乃至国际一流勘察设计企业”的使命。

抢抓机遇，奋力拼搏，为大规模铁路建设建功立业

面对大规模的铁路建设任务和广阔的城市轨道交通市场，铁三院不断加强管理创新，站

在对国家和投资者高度负责的立场，坚持职业操守，努力把铁路和城轨项目功能定位的科学性与工程实施的前瞻性结合起来，全面适应又好又快铁路建设和城市轨道交通建设的时代要求。

特别是在国际金融危机不断加剧的形势下，一大批铁路重点工程开工建设，按年度安排的建设工作量非常巨大。铁三院及时调整经营战略，聚焦铁路建设，通过竞标获得了沈丹城际、长昆客专项目，直接承担了京沈客专、津保城际、京唐城际等15个项目的勘察设计，签订了上海虹桥交通枢纽市政配套项目、济南西站、天津西站等综合交通枢纽设计等工作。为圆满完成任务，及时建立了生产应急管理机制，加大了生产组织与技术质量管理力度，保证重点项目工作的有序推进。

铁三院针对“急、难、新、大、重”的生产形势，不失时机地大力开展建功立业劳动竞赛。在京沪高速铁路、石太客运、长昆线、沈丹线和沈阳地铁竞标项目中，广泛开展了“三比三创”、“争创优胜”立功竞赛和“打破常规加快勘察设计，全力以赴建设和谐铁路”为主题的“三保”竞赛，参赛职工约1.6万人次，7000多



天津站

人次受到表彰，建筑分院被天津市总工会推荐为全国“工人先锋号”。

铁三院分别于1997年和2006年通过了ISO9001质量管理体系、OHSAS18001职业健康安全管理体系和ISO14001环境管理体系认证，逐步建立健全了劳动安全卫生制度，严格执行国家有关劳动安全卫生的规程和标准，为职工提供符合国家规定的劳动安全卫生条件和劳动防护用品。

铁三院还坚持抓好安全生产教育，制订

安全生产管理措施，制定了《勘察设计质量安全风险因素及防范措施指导原则》，在职工中开展了“安全月”、“安全征文”、“一封安全家书”、“寻找身边危险源”等活动，参加了“安康杯”、“迎奥运，保安全、百日安全生产竞赛”系列活动等。为此，铁三院被评为天津市安全生产竞赛优胜企业和“迎奥运、保安全、百日安全生产竞赛”优胜单位。

维护权益，同舟共济，构建和谐稳定的劳动关系

铁三院认真落实民主管理的各项制度，把民主管理作为企业管理的重要组成部分，落实职工的知情权、参与权和监督权。

以职代会作为民主管理的基本形式，铁三院先后制订了《职代会(职工大会)实施细则》、《职代会(职工大会)民主评议领导干部工作程序》、《政务公开实施办法》等。集团公司和各生产单位建立了三级民主管理网络，19个二级单位全部建立了职代会制度。坚持做到企业重大决策必须经职代会审议，企业重大改革措施出台前必须广泛征求职工意



天津站

见，涉及职工切身利益的重大事项必须经职代会审议通过。

铁三院不断推进政务公开，及时对企业的重点工作和职工关心的热点问题进行了公开，公开内容涉及了物资采购、保险福利、干部聘用、招待费使用、党风廉政建设等各方面。根据职工的意见，2008年又增加了职工代表提案、教育培训经费以及生产经营情况的公开。职工对院务公开的满意和基本满意率达到了98%以上。

善战者谋势

——记全国“五一劳动奖章”获得者、中铁十一局集团总经理赵晋华

张荣文



中铁十一局集团总经理赵晋华 徐云华 摄

从2006年到2009年的3年，是中铁十一局集团负重爬坡的3年，是跨越式发展的3年，是企业实现历史性转折的3年，也是属于总经理赵晋华和新任领导班子的3年。

3年间，中铁十一局集团承揽任务从2006年的104.69亿元到2008年的391亿元，于今在建工程规模已超过500亿元，年均增长80.71%；企业总资产年均增长48.8%；产值收益率提高近5个百分点，经营资金较之去年同期增长79%；职工收入年均增长幅度11.8%，企业一举跨入中国铁建系统的前列。集团公司领导班子分别被中国铁道建筑总公司党委和湖北省委评为“四好领导班子”。

差距是潜力 问题是阶梯

2006年的4月10日，赵晋华从十二局集团一公司董事长位置上走马上任十一局集团总经理。当这位新任总经理慷慨陈词地宣读履职誓言之后，公司机关会场响起了经久不息的掌声。了解十一局情况的人都知道，这掌声里包含着多大的期许与希望啊。

由于种种原因，当时的中铁十一局集团陷入了前所未有的困境之中，施工进度缓慢、安全事故连连、多处起火冒烟、项目频频告急，资金链绷紧，职工人心涣散。

没有三分三，不敢上梁山。上级机关让赵晋华从一个处级单位主管岗位上，一步跨到一个处于相对困难时期的大集团公司的主管位置上，是经过严格考核与慎重考虑的。当初，中铁十二局一公司也是个经营困难、包袱沉重的“烂摊子”。然而，在赵晋华入主一公司主管短短的几年间，使企业“起死回生”，成为全国系统工程公司中承揽任务、完成产值双双超“30亿元”，效益显著、信誉优良的领头羊。赵晋华也因此而获得“山西省劳动模范”称号，被评为教授级高级工程师、铁道部青年科技拔尖人才、高级职业经理。

赵晋华在就职会上信心百倍地对大家说：“一个企业不怕有问题，就怕没信心；不怕有困难，就怕没有解决问题、克服困难的勇气

和思路。从某种程度上讲，差距就是潜力，问题就是前进的阶梯。我相信，在大家的共同努力下，要不了多长时间，有着悠久历史和光荣传统的中铁十一局，一定会乘风破浪、开拓前进，迈进本系统的先进行列。大家有信心没有？”

“有！”嘹亮的回答，点燃了中铁十一局机关所有人员心中的热情，扬起了前进的风帆！

向内使劲 强化管理

赵晋华深知，作为建筑施工企业，工程项目既是效益的源泉，也是效益最容易流失的地方，管好企业首先要管好项目。为了切实创建一种安全、可靠的管理机制和控制系统，把各种漏洞堵住，他提出：“要坚守内部管理型战略，坚持眼睛向内，苦练硬功，在强化管理上下真功夫、笨功夫、大功夫，才能控制工程成本，提升发展质量，领先竞争对手。要下决心改变重承揽、轻在建；重产值、轻效益；重完成任务、轻成本管理；重投入、轻产出；重施工技术创新、轻管理技术创新；重外部劳务、轻自己队伍建设等粗放管理问题。”

他说，为什么许多项目部起初制定的效益指标往往形同虚设，很大程度上就是因为只有指标而没有控制系统。因此，要以一种“逆向思维”，建立一套不相信能人的“法治系统”。能人系统讲的是“用人不疑，疑人不用”，法治系统或制度系统恰好相反，讲的是即便相信你，也要假定你万一做不到怎么办？那就制定一个防止出漏洞的制度，形成制度控制。

按照他的设计，十一局集团以“双预控”(成本预控、技术预控)为出发点，在集团公司各个项目部全面推行制度化、流程化管理方式，出台了《重大项目投标分析与评审制度》、《经营管理审批程序》、《领导干部问责制》、《对子(分)公司及工程项目部实施审计督察的暂行办法》等一系列流程化、明晰化、操作化的制度管理系统，对一些吃里扒外的项目管理人員，坚决予以处理，改变了项目管理不规范的状况。

同时，对各个工程项目在上场前就进行

整体构思、科学布局，通过对项目可行性分析、准确定位、核实工程量，促进工程项目实现精细化、规范化管理，并对工程施工的全过程进行强制执行，充分利用信息技术提高项目管理能力，使机关与公司领导随时了解项目经营状况。

同类企业之间的差距，归根结底是内部管理水平和管理能力上的差距。企业的任何一次飞跃，必源于管理上的革命。中铁十一局集团流程化、精细化管理的实施，大幅度提高了企业的产值效率。这几年来，中铁十一局集团在施工规模不断扩大、生产要素相对短缺、工期紧张、压力巨大的情况下，安全生产态势平稳，到处捷报频传，施工生产均处于可控状态之下。“上规模、出产值、出效益、出形象”的目标，正变为现实。

去“短”补“长” 做专做优

一个企业在困难和危机中发展生存能力和创造机遇，永远是企业保持发展后劲的基础和关键，但急于改车易辙、过大的跨行业跳跃或可不必，在自身领域内找准产业链价值所在，却势在必行。

这些年来中铁十一局各工程公司的施工能力一直上不去，施工规模一直在10亿元以上徘徊，很大程度上是因为设备更新和技术改造严重滞后，专业化的施工设备不配套，使得企业原来所拥有的铁路铺架、四电工程、公路路面、城市轨道交通、机械加工、非标设备制造等技术和品牌优势，不仅不能进一步提升发展，反而日见式微，难以大展身手。

首先，以壮士断腕的勇气，果断地撤消6个无其所长的分公司，以去“短”补“长”，整合资源。对具有地铁专项施工能力的广州分公司进行“输血”，改造为城市轨道交通公司，集团公司投资5个多亿购置了8套世界最先进的盾构施工设备和其他配套设备，使其成为城市地铁和轨道交通的“轻骑兵”，在获得国家批准修建地铁的16个城市中，他们已成功进驻了10个城市的地铁市场；对在结构件以及非标设备生产领域具有传统优势的基建分公司，进行全面包装、扩大规模，“强身健体”，改组为子公司，使其成为企业的又一经济增长点；对铁路铺架、公路路面、城市交通、四电工程等专业施工领域先后投资20多亿元用于设备更新和技术改造，装备实力大大增强，机

械化施工能力大幅度提升。

其次，在成本控制上，他把放开搞活工程公司作为重点，出台了全新的经营管理政策，实行保底封顶的款项收取政策，多予少取，放水养鱼，保护和激发各工程公司多干活、多创收的积极性。他坚持集团公司在提取基本的管理费用后，把所有工程收入都计付给工程公司，保证一线有充足的生产资金。



总经理赵晋华(右)在汉宜铁路沅湖特大桥现场办公 徐云华 摄

为构建长期、稳固的区域经营市场，他一改过去的“打一枪换一个地方”的游击战经营模式，主导构建了北方、西北、西南、华东、东南、华南、中南等区域经营部，延伸企业机关经营职能，培育核心客户，维护提升了企业的市场信誉，在铁道部综合信誉评价中一年一大步，一举跨入几十个集团公司的前列。

为了壮大工程公司的实力，赵晋华在探索集约化经营模式，坚持走专业化发展道路，大力培育工程公司的专项施工能力，构建相对稳定的项目管理架构，构筑区域性经营平台，实行扁平化管理，减少管理层级，缩小管理跨度，对基层专业队、架子队、劳务队按照专业化的要求和标准，进行了改组和规范，因地制宜地培育和构建了特长突出、技术性强的专业施工队伍，有效地整合了资源，闭合了管理链条，加快了工序流转，提升了项目管理水平。他根据十一局集团铁路建设专门门类齐全的特点，逐一划分了各工程公司的专项施工领域，在资源要素和任务分

配上给以扶持，不仅使铺架、“四电”优势得到巩固和提升，而且客运专线、制运架梁、隧道、城轨、地铁、爆破、混凝土制品和机加工优势进一步彰显，企业综合竞争实力迈上了新台阶。在稳步扩大国内市场的同时，第一次走出国门，承建了利比亚沿海铁路和沙特麦加轻轨城铁项目，逐步改变企业大而不强，专而不优的状况，无论承揽规模还是施

配博得板和第一块双块式高速轨枕；掌握了刚结构特大桥、悬索桥、斜腿桥等世界上高难度桥梁施工新技术；自行研制了1300吨以上箱梁制运架设备、轻轨PC梁架梁机；率先开发了时速250~350公里客运专线“四电”系统集成设备……填补了我国多项技术空白，经湖北省技术成果专家鉴定会鉴定认为，整体技术达到国际领先水平。实现了多项技术达到世界先进水平，多项关键领域领先全国，整体竞争实力领先市场的目标，促进企业实现了从低层次竞争向占领高端市场的转变，被湖北省评为建筑行业唯一一家“高新技术企业”。仅去年就有1项工程获国家特殊科技进步特等奖、1项工程获“中国建筑工程鲁班奖”、1项工程获国家优质工程金奖、1项工程获国家优质工程银奖、3项工程获中国土木工程詹天佑大奖、1项工程获“全国市政金杯示范工程奖”、23项新技术获省部级技术创新奖。2008年中铁十一局集团公司荣获“全国文明单位”、“全国质量安全管理先进单位”、“中国优秀诚信企业”称号。

赵晋华常常讲，企业生存平台在市场、重点在项目、关键在人才，因此他非常重视人才队伍建设，广泛组织开展“岗位学习、岗位培训、岗位成才、岗位奉献”活动，积极推进项目经理职业化进程，拓展优秀人才成长发展的途径和渠道；抓好优秀人才职业生涯规划；积极创造人尽其才的良好环境，让优秀人才各尽其才、各展其长，展示自我价值；实施双千人才培养战略，即吸纳1000名本科大学生，外送系统培训1000名专业技工。企业先后涌现出5个“创新登高先进集体”，50个掌握某种绝活的职工名人、45名高级技师、357名工人技师、580名“岗位技术能手”、32名铁道部科技拔尖人才和享受省部级或国家特殊津贴的突出贡献者、570名高级专业技术人员、342名高级工程师、25名教授级高工，中铁十一局集团现已拥有专业技术人员达5000多人，拥有各种技术专利100多项。

提高创新力 增强竞争力

作为一名从技术岗位走上领导岗位的专家型人才，赵晋华自然知晓，自主创新能力才是一个企业最根本、最重要、最直接的竞争力。

3年来，十一局集团坚持以职工学习培训为先导，以先进科技打造“学习型”和“创新型”企业，加强了对基础设施建设发展趋势及其对科技需求的前瞻布局和关键性技术研究，面对当前与未来铁路客运专线、高速铁路和城市轨道交通强劲的发展趋势，中铁十一局集团参加了全国许多城市轻轨和地铁以及350公里客运专线铁路建设，架梁能力从140吨提高到1300吨以上；掌握了高速客专从设计到施工、从隧道到桥梁、从路基到500米长轨焊接铺架的全套先进技术；参加了全国铁路无砟轨道系统的研制，生产出了全国第一

资金审批系统、人力资源管理系统，扩大了远程办公范围，提高了工作效率。

加快高层次人才队伍建设，2008年有2人被评为全国勘察设计大师，8名高级管理人員被铁道部提拔任用。积极推进“165”人才工程建设，评选出10名资深专家，34名技术专家，61名专业带头人，363名拔尖人才，初步形成了铁三院核心人才队伍。

以“创建学习型班组、争做知识型职工”活动为载体，铁三院广泛开展了形式多样的读书活动、技能培养、岗位培训和技术比武活动，200余名技术工人参加了技术比武，10人晋升为技师或高级技师。开展了青年流动书箱、交通安全培训、一体化培训、航测测绘培训、新员工培训等，不断提升职工队伍的整体素质。

针对铁三院承担的铁路工程项目科技含量高、技术标准高的特点，组织职工开展了以高科技上水平、高质量创奖牌、高效率服务优、建设节约型社会为主要内容的“我为企业献一计”合理化建议和职工技术创新活动，共提出合理化建议403件，对22项职工技术创新成果给予了表彰奖励。

在汶川地震发生后，铁三院广大职工踊跃捐款，共计捐款500多万元。铁三院还充分发挥劳动模范的典型示范和引领作用，涌现出了以全国劳动模范、中央企业中帼建功标兵李凤芹，全国“五一劳动奖章”获得者聂影、周铁征为代表的一大批先进人物。

似钢轨55年逶迤连绵不断拓展，如列车55年风驰电掣日夜兼程。伴随共和国成长壮大的铁三院，在祖国交通建设如火如荼的新时期，在科学发展、和谐发展的新时代，必将恪守“诚信为本、追求卓越”的企业核心理念，弘扬“强国富民、造福社会、兴旺企业、富裕员工”的基本价值观，实现新的梦想，铸造新的辉煌。