

中冶建工：砥砺十五载 花开五十枝

——全国五一劳动奖状获奖单位中冶建工集团创新发展纪实

■本报记者 黄仕强 本报通讯员 吴少文

中冶建工集团有限公司，隶属于中国冶金科工集团，是一个以勘察设计、建筑施工为主业的大型建筑施工企业，现拥有房屋建筑工程施工和冶炼工程施工总承包特级资质，钢结构制作安装等多个专业施工总承包一级资质，以及建筑设计、人防设计、冶金行业设计、建筑勘察等“四甲”资质。中冶建工的前身将追溯到1965年成立的冶金部第十八冶金建设公司，今年，正是其50华诞。

上世纪90年代，刚更名中国十八冶不久，公司即陷入亏损的泥潭中，愈陷愈深，直至濒于破产。2000年3月，少帅姚晋川出掌十八冶，在其为首的新班子的励精图治之下，企业3年扭亏，10年完成实力积蓄，在2011年后，以科学发展和加快发展为主导，企业持续稳定发展：2011年营业收入和新签合同双双突破百亿元，并连续4年保持“双百亿”；连续4年跻身重庆企业100强和重庆纳税50强；先后荣获全国五一劳动奖状、中央企业先进基层党组织、重庆市先进基层党组织、重庆市委文明单位、“全国大学生最佳雇主”、“2014年全国大学生就业百佳企业”和“2014年全国大学生就业行业最佳企业”等称号。2013年，中冶建工以4000余人的团队，实现了新签合同160余亿元，总产值121亿元，利税总额7.68亿元，在岗员工年均收入8.1万元。2014年，在面临较大经济下行压力的情况下，中冶建工继续保持了良好的发展势头，各项经济技术指标在2013年的基础上又有大幅提高；海外拓展继阿尔及利亚和格鲁吉亚后，又顺利进入科特迪瓦市场。

从十八冶到中国十八冶，从中冶建工到中冶建工集团，这个经历了整整50年风雨历程的国有企业，经过近15年的砥砺奋进，风樯阵马，企业正朝着“国内一流、重庆第一的工程总承包特级企业”和“具有国际竞争力的一流企业”持续迈进。

低谷困境走到了濒临破产的边缘

70多岁的王天明是中冶建工集团的退休职工，他的退休生活中有一件最爱干的事，就是去看一看中冶建工大厦，气派的总部大楼让他心潮澎湃，又思绪万千。

说到中冶建工集团，就不得不提十八冶，这是曾经创造过辉煌成绩的王牌国企。1965年，十八冶成立，在计划经济年代，主要从事冶金工业建设，配套重钢。1991年，冶金部部署十八冶更名中国十八冶。在中国的冶金工业史上，十八冶留下了许多值得称道的战功，曾缔造了我国冶金建设的“工业高速度”；安装了我国第一台合金钢坯连铸机，结束了我国用蒸汽机轧钢的历史；仅用18个月，建成了重钢100万吨铁路系统工程；仅用35天，就将马鞍山钢铁公司一条具有世界先进水平的高



荣获中国建设工程鲁班奖的中冶建工大厦

速连轧线建成并一次投产……上世纪80年代改革开放后，十八冶成为最早进入市场的大型建筑企业之一，涉足工业与民用建筑领域。承建的重庆庆龄汽车零部件加工车间工程，拿到重庆历史上的第一个鲁班奖，为重庆直轄献上了一份厚礼。

王天明和他的老同事们回忆起当年在十八冶的工作情景时，至今还很激动。能够进入十八冶当工人，是上个世纪很多重庆人梦寐以求的事。“当时有人给我介绍朋友，对方一听我是十八冶的工人，家里人马上就同意，急着想见我。”一位退休职工这样给记者聊道。

在很多入眼中，十八冶的未来是光明的，这块金字招牌熠熠生辉。

可现实却让所有人错愕不已！正应了那句老话：人无千日好，花无百日红。到了上世纪末，企业在亏损的泥潭里越陷越深。1999年，十八冶当年亏损近7000万元，累计亏损1.7亿元，职工工资拖欠1.1亿元，外部债务1.2亿元，银行贷款及职工借本总息合计1.4亿元，资产负债率99%，各二级单位全面负债，最高达120%；万余人全年完成产值仅3.1亿元，其中施工产值2.4亿元，人均收入5608元，实发3100元，累计最长拖欠已达36个月。

所有的数据似乎都指向了一种结局——辉煌已是历史，破产已成定局。如此糟糕的局面也自然带来一系列连锁反应：企业品牌诚信急剧下降，企业员工迫于生计，纷纷出走，另谋他就。一位老职工回忆起这段经历时，痛心疾首地说：“那些年，重庆所有建筑企业都能看到从十八冶出去的人。1996年招进企业的毕业生，短短3年时

间不到，流失了近7成。”

“培训基地”是那几年重庆建筑界给予十八冶的“雅号”，但其中的揶揄和讽刺，似乎并不弱于另一绰号“十八扯”。在重庆话里，“扯”是不讲规矩，无理取闹，缠杂不清，耍横耍赖的意思，深具贬义。

神来之笔赢下扭亏这场攻坚战

就在十八冶所有员工心灰意冷时，一纸调令交到了远在成都的姚晋川手里。

2000年3月，年仅42岁的姚晋川出任十八冶总经理、党委书记，成为十八冶新的掌门人，收到调令的同时他也收到了战书，要求只有一个：3年扭亏。

俗话说，新官上任三把火。可是，姚晋川却没有急着将“火把”点燃，既没有高调登场，也没有豪言壮语，反而就像没有这个新领导到来似的。此时，外界疑惑的声音更多了：“他到底想干什么？”

事实上，姚晋川并没有闲着，他做了一件让所有职工都意料不到的事——“卧底”基层。“我在基层待了20多天，记录了一大堆，笔记本厚厚一摞，我将企业所承建的工程项目都摸了一遍底。”姚晋川说，他最后得出一个结论：造成企业跌入低谷源于项目亏损，而十八冶的工程项目十有九亏。

在2000年年度工作会议上，姚晋川终于亮剑，他扔出的“火把”迅速点燃了职工们的激情。在会上，他掷地有声地发出了“消灭亏

损项目，消灭亏损单位”的号召。一声令下，让职工们看到新领导动真格了。

口号是喊出来了，但怎么去让亏损项目和亏损单位双消灭，这才是重中之重。没过多久，《中国十八冶工程项目管理》《中国十八冶招标投标管理办法》等相关文件相继出笼，姚晋川首先将扭亏的战线放在了项目管理上。文件中白纸黑字将项目经理部的性质、地位和作用标明得清清楚楚；项目经理的产生形式及其职责、项目经理部人员的组成及其职责，制定得一目了然；项目各项专业管理、项目的评价及考核等14个方面的内容，井井有条，使之成为规范工程项目管理和项目运行的标准性文件。同时，像劳务分包、工程分包和材料设备采购这些曾拿不到台面上的，开始在阳光下运作。而在招标中，一律依法组织，纪检监察参与，规范过程实行阳光操作。这套阳光系统彻底打开了工程招投标的暗匣，陪标、串标这些潜规则逐步退出历史舞台，招标管理也日益成为企业管理的高压线，各级管理人员清楚地意识到，招标这个高压线碰不得。

如今，在中冶建工集团有一套被人们津津乐道的以“一体五制”为核心的有效项目管理模式和机制，这也是姚晋川书写的管理之笔。那么，“一体五制”到底是什么？其中的“一体”，即一级管理，专业分包的管理体制，这是项目管理的根本，是“体”，其核心在于削减了管理层级，落实了管理责任，明确了成本管理主体，增强了核算意识，而“五制”即项目经理责任制、项目成本核算制、项目招标制、项目审计制以及项目公开通报奖惩制，这是项目管理的基本措施。

姚晋川表示，“一体五制”核心就在于针对项目管理的核心人物和关键环节设计科学可行的管理制度加以激励、约束和控制。有了科学的管理模式和机制，公司上下掀起了强有力的扭亏之势。尤其是在项目成本管理方面，“消灭亏损项目”奠定了制度性基础。

2006年，重庆奥林匹克体育中心工程荣获中国詹天佑土木工程大奖，这便是姚晋川带着团队做出的得意之作。在工程施工中，他们在方案的优化上做出了文章，面对着180根最大高度为33米的变截面钢筋混凝土“Y”型柱，每层30根高2米、跨距37米的钢筋混凝土斜梁，以及弯曲半径为126米的阶梯式弧形看台3大工程难点，先后多次组织专题论证会，从混凝土的坍落度、强度、运输、浇筑、捣固、养护和温度控制等，均做出了细致地安排，并对作业人员进行详细的工序交底、技术交底和直观形象的操作演示。另外，中冶建工对每个坐标点都用极坐标进行换算、控制，从而保证了圆弧形工程主体的每一个坐标点都准确无误，成功实现了工程标段与标段的精确搭接。

靠着合理化的管理制度，企业团队的能量被重新激活，曾经消失殆尽的希望之火又被点燃，每一位员工再次迸发出工作激情，这

家命悬一线的企业奇迹般地起死回生，漂亮地赢下了这场扭亏攻坚战。

变革破局体制改革注入全新动力

不过，在姚晋川的心里，扭亏只是他为企业写下的规划蓝图上的一小步。

2006年9月27日，走过41年艰辛岁月的十八冶，正式改制为中冶建工有限公司，姚晋川手中的那幅蓝图徐徐展开，他开始了大刀阔斧的改革。

“我认为，只有通过体制的创新，才能为企业发展提供不竭的动力，也才能让企业的产权结构从一元化到多元化、从单极化到多极化的演进，更是企业能否做成‘百年老店’的制度性基础，为公司的长期稳定发展提供制度上的保证。”在姚晋川的心中，改制是在于谋求企业更快更好地发展，建立现代企业制度也才是公司发展的必然选择。

“姚董事长是一个睿智的人。”这是记者在采访过程中，听到中冶建工人说得最多的一句话。这样的评价也是每一位员工从企业的变革中深刻感受到的，因为姚晋川对于企业的发展，不仅从体制上注入了全新的动力，还通过重新定位、重新规划和重新设计，频频

推出一些耳目一新的手法。

在众多的手法中，对资源重新整合，最为值得点赞。在姚晋川的带领下，中冶建工有限公司首先在具有一定专业优势的混凝土生产领域发力。中冶建工有限公司是重庆市最早引进混凝土搅拌设备，从事预拌混凝土技术开发和生产的单位，其在国内首创“特细砂高性能泵送混凝土”技术及其操作规程，并利用自己生产的预拌混凝土，建设了多个优秀工程项目。可是，经过详细调研，姚晋川和他的团队敏锐地发现，企业在混凝土生产领域也有许多的弊端——原有的3个混凝土搅拌站，生产比较分散，整体规模偏小、人员结构、设备状况也不理想。

于是，混凝土工程公司迅速成立，将3个土建公司的混凝土搅拌站整合在了一起。整合之后，混凝土工程公司当年即实现盈利，到了2009年，实现产值3.9亿元，产量猛增到125.9万立方米，一跃成为重庆市混凝土行业最富实力的强豪之一，成为中冶建工有限公司独具竞争力的品牌。

尝到了甜头，自然就不能停步，中冶建工有限公司随即拉开了轰轰烈烈的整合大幕。过去的第二、第三工程公司归并为第二工程公司；过去的工程检测站，改制为中冶建工有限公司控股的重庆市拓业工程质量监测有限公司；过去的实业公司，实行管理职能和经营职能分离，成立资产管理处、房地产开发和物业管理公司……整个产业链条日趋完善。

2010年，中冶建工有限公司签订合同总额突破百亿元大关，达到120亿元大关；2011年，新签合同和营业收入双双突破100亿元，员工年均收入超过5万元。

文化兴企高歌猛进缔造“重庆速度”

2011年4月15日，姚晋川再一次将企业的规划蓝图展得更大——中冶建工有限公司正式更名，成立中冶建工集团，开启了集团化运作新征程！

中冶建工集团材料设备公司的陈燕是2011年进入企业的，她清晰地记得，在新进员工教育培训课上，为她做培训的居然是姚晋川董事长。这也是记者采访期间感触最深的一方面，中冶建工集团随时随地秉承着企业与员工共同发展的思路。“为社会创造财富，为股东创造回报，为企业创造价值，为员工创造未来，坚持社会、股东、企业和员工四位一体。”姚晋川表示。

如果说，2003年的扭亏为盈是解决了企业的生存问题，2006年的体制改革是奠定了企业发展的基础，那么，2011年，中冶建工集

团的成立便是让企业的发展真正提速。“站上企业文化建设制高点”，姚晋川同样是一个对企业文化情有独钟的人。

“我和我的同事时刻都是用中冶建工的经营文化、学习文化、创新文化、质量文化、安全文化等‘十大文化’来约束自己。”同样是在2011年进入中冶建工集团吊装公司的夏纯瑞，向记者讲述道。职工口中耳熟能详的这十大文化便是姚晋川为中冶建工打造的精神范本。

为了提升每一位中冶建工人的归属感和团队凝聚力，姚晋川对于企业文化的工作也给予了极大的支持和重视。比如中冶建工集团修建总部大楼时，就专门配套了职工活动中心和职工培训中心，平时，工会也开展了丰富多彩的文体娱乐活动，将企业文化真正地融入到中冶建工人的工作和生活中。

“我很欣慰地看到，员工的精神面貌发生了根本性变化，发扬企业精神、实践经营理念、恪守质量方针、执行工作准则和语言行为规范已成为广大职工的自觉行动。追求第一、追求更好、追求持续改进和干好现场保市场的思想已经深入人心。”姚晋川满意地表示。

在姚晋川的带领下，中冶建工集团可以说是走出了一条与众不同的发展之路。目前，中冶建工集团已经形成了12大主体专业，涵盖建筑勘察及设计、商品混凝土制造、钢结构



受安全总委托，重庆市人大副主任、重庆市总工会主席郑洪为中冶建工集团董事长、党委书记姚晋川同志颁发全国五一劳动奖章

及非标设备制安、机电设备安装、土石方及市政路桥施工、高层建筑、大型吊装、房地产开发、新型周材及物流管理、工程检测、园林绿化、装饰装修等施工领域，形成对建筑施工全专业、全流程的全覆盖，构成完整的建筑产业链和服务价值链。

2009年3月，中冶建工承接了惠普重庆400万台电脑生产基地工程。施工前，中冶建工就确立了确保完成工期、完美交付工程的建设目标。施工中，严格执行控制、交付质量控制，严格安全生产管理，仅用25天完成了工程基础建设，45天便完成了6万平方米的主体工程建设，比预计工期提前15天完成结构断水，为后期的安装工程及生产设备安装调试创造了充足的时间。2009年11月11日，工程顺利通过验收，交付使用。惠普公司全球执行副总裁盛赞为“重庆速度”。

像这样的故事，记者在采访中听到了很多，也从每一位表述者口中感受到了强烈的自豪感。如今，在重庆，随处可见中冶建工人的身影，他们也为企业争得了100多项的荣誉。仅仅是2014年，中冶建工集团公司就先后成功获取房屋建筑工程施工和冶炼工程施工总承包特级资质、设计研发大厦荣获了为企业赢得了第5座“建筑工程鲁班奖”、重庆南川体育场钢结构工程荣获“中国钢结构金奖”、重庆龙兴工业园B组团和合家园小学工程获重庆市“巴渝杯”优质工程奖、《马戏城项目BIM技术综合应用》荣获了第二届中国工程建设BIM技术应用大赛一等奖；海外市场有新的拓展，继阿尔及利亚、格鲁吉亚之后，又进入科特迪瓦等国家……科研创新工作也收获颇丰，2014年共有3项科技成果经过省部级鉴定，其中1项国内领先，2项国内先进；全年完成发明专利申报受理13项，有10部工法获省部级工法。

2011年，当中冶建工集团成立时，就在“2011年~2015年三五发展规划”中制定下了合同总额、营业收入、利润总额、资产规模、经济增加值、在岗员工收入、劳动生产率和技术装备投入等“八个翻番”的目标，同时也明确了“国内一流、重庆第一的工程总承包特级企业”的发展愿景。当2015年春天的脚步踏行而来时，记者欣喜地看到，当初的规划与愿景已经变为现实——截止至2014年年底，中冶建工集团员工收入持续增长，保持了每年不低于15%的增长速度，2014年在岗员工年均收入接近9万元——不管是所在行业还是区域，都算是较高的。

“我和所有的职工都会朝着为建设和谐美好的中冶建工而努力奋斗。”姚晋川信心百倍地说，他也道出了每一位中冶建工人的心声。很显然，中冶建工集团前行的脚步并不会停止，面对着如今创造的辉煌成绩，他们正在又一次的蓄力！



中冶建工集团董事长、党委书记姚晋川

记者：在中冶建工集团2015年的工作报告中，我们看到其中提及“2014年面对复杂多变的外部环境”，请问董事长，中冶建工集团都面临了哪些挑战与困难？

姚晋川：这些挑战和困难主要来自于市场，建筑业从某种意义上而言，也是经济的风向标。2014年作为中国全面深化改革元年，中国经济进入关键转型期。去年，国内经济下行压力十分巨大，而中国经济呈现出以经济增长放缓、产业结构优化升级等为重点的新常态。经济增速放缓，产业结构深层次调整，这些都会直接影响到固定资产投资，而继续从紧的货币政策，则会加重一定范围和部分行业的“钱荒”。我们所面临的挑战和困难应该与其他建筑施工企业相类似，主要表现在两个方面，一是活不好接，二是钱不好收。

记者：面对这些挑战和困难，中冶建工集团在您的带领下，2014年都制定了哪些切实可行的应对策略和思路？

姚晋川：去年的宏观经济形势的走向，应当说与我们在年初的预测是基本一致的。市场竞争将日趋激烈，日趋规范，是我对去年乃至今后一个时期建筑行业的一个基本判断。2014年，中冶建工的总体目标是6个字，改革、巩固、提高，改革，就是要确保公司

专访中冶建工集团董事长姚晋川

的体制机制适应市场的要求，高速有效运转，这是基础也是动力；巩固，就是要正确分析当前形势，稳字当头，稳中求进；提高，强调在复杂的市场环境下，仍然要发展，“发展是硬道理”，要为明天作准备。

我们提出了打造30个左右市场竞争主体，200个优秀项目管理团队的目标。之所以需要更多的市场竞争主体参与市场竞争，我们意识到竞争的残酷性，需要我们拉开更大网才能确保我们的市场份额。我们在经营布局上，更多的是把眼光投向重庆之外的其他国内市场，尤其是北方和西北市场；面向新兴的、具有潜力的国际市场，在巩固阿尔及利亚的同时，我们成功进入科特迪瓦，扩大在非洲的市场布局，并成功进入格鲁吉亚，为下一步更好地投入新丝路经济带建设和欧洲市场拓展奠定了基础。

我们将原来的经营一、二部按事业部制进行了改革，主要目的一是更好地发挥它们作为总部经营的平台和窗口的作用，二是更好地实现大经营—大循环战略，事实证明效果是明显的。

我们更积极、更自觉地开展品牌经营，让品牌为我们赢得市场，并进一步加强风险管控，尤其是在项目承接之初；抓好项目管理，全面兑现合同承诺；另一方面，加大资金回收力度，通过对合同承诺的兑现，带动业主和甲方兑现合同承诺。我们紧扣“加强中间，做强主业，延伸两端，提升价值”的企业发展战略，通过多措并举，中冶建工在2014年继续保持持续稳定的发展态势，完成年初预定的各项经济技术指标。

记者：您在2015年工作报告中提及“以改革、调整、巩固、提高为工作总要求”，请董事长谈一谈，中冶建工集团在10多年的工作中，改革、调整、提高这三个方面都分别体现在哪些事例上？

姚晋川：改革、调整、提高是一个企业的永恒主题。改革着重是制度层面，调整重在战略、思路、经营结构等；提高则既包括管理水平和能力的提高，也包括员工队伍素质的提高，当然最终要落实到公司业绩、效率和效益的提高上来，含有内在的因果关系。

改革的重点是体制机制，标准是能否适应市场的需要。在2002年，我们对当时的中国十八冶进行了以机构、干部人事制度为主导的全面改革，企业焕发出新的活力，为3年扭亏脱困目标的实现，乃至于为“一五”战略目标的实现都产生了决定性意义。2006年，按照现代企业制度的要求，组建中冶建工有限公司，这也是一次重要的改革实践，意义重大。面对新的形势和要求，我们发现企业的很多制度已不能保证我们在激烈的市场竞争中占据有利位置了，新一轮改革迫在眉睫。因此，我们在去年年初启动全面深化企业内部改革，涉及到资产的重组、所有制改革试点、干部人事制度、项目管理制度、财务、风险控制等多项改革内容。就去年一年的情况看，改革的整体推进是顺利的，成效也是显著的。但一些事关全局的、具有战略影响的重大改革措施还在方案准备中，还没有付诸实施。我们对改革的艰巨性和复杂性有充分的认识，公司上下更是对改革的必要性和紧迫性达成了共识，所以对改革是充满信心的。

记者：在您的带领下，中冶建工集团从低谷重新崛起，这一路走来，有艰辛也有快乐，请问董事长最令您感怀的是什么，推动着您带领中冶建工集团披荆斩棘的动力又是什么？

姚晋川：刚到重庆，到十八冶，是2000年3月，15年时光弹指一挥。回顾过去漫漫15年的征程，百感丛生啊。我把自己一生中

最富创造力的年华献给了这个企业，企业则以另一种方式给予了我数倍的激励。我想用两句话来说明，一是我们的企业共同价值观，二是我们的企业理念。“追求事业上的成功和工作中的一切善尽美是我们最大的快乐和享受！”“为社会创造财富，为股东创造回报，为企业创造价值，为员工创造未来。”这就是我和我们这个企业能走到今天的真正动力。

记者：中冶建工的企业发展愿景是“国内一流、重庆第一的工程总承包特级企业”，那么，围绕实现这一愿景，以及即将制定的“四五”发展规划，董事长您已经有了怎样的战略构想和管理思路？

姚晋川：关于“国内一流、重庆第一的工程总承包特级企业”的发展愿景，我们已作了很详细的说明，比如说“国内一流”是定性，“重庆第一”是定量；比如说我们所说的“重庆第一”并非总量的第一，而是每一个专业的技术水准，创新能力，创利能力居于重庆第一，当我们12个主体专业都是重庆第一，中冶建工就是重庆第一了。再比如说，我们讲工程总承包特级企业，讲的是勘察、设计与施工的一体化。为了这个发展愿景，我们已做了很多扎实有效的工作；去年我们拿下房屋施工总承包特级资质，今年又拿下了冶炼特级资质，形成了“双特”，这也是重庆第一——是重庆第一也是唯一拥有“双特”资质的建筑企业；钢结构、安装等好些专业也已当之无愧为重庆第一了。

围绕公司发展愿景，一是要进一步完善资质体系，主要是专业资质，比如公路一级、水利水电等。二是继续做强做大主体专业，将12大主体专业逐一打造为重庆第一。第三，要进一步加强设计的龙头作用和龙头地位，发挥我们设计的四甲优势，坚决走EPC工程总承包之路，通过提供最完整的服务产业链实现服务价值的最大化。