崛起在西部的路桥建设主力军

——中国500强企业四川路桥建设集团公司改革发展纪实



国家科技进步一等奖



詹天佑土木工程奖

“蜀道之难，难于上青天”，千百年来，诗仙李白的这一诗句一直为世代所吟唱。当历史进入21世纪，昔日的蜀道已旧貌换新颜。而攻克“蜀道难”的伟大创造者就是日益发展的四川路桥建设集团。

作为一个有着近五十年历史的国有企业，四川路桥建设集团筚路蓝缕，敢于与天地相斗，在西蜀大地迅速崛起。

集团公司不仅以绝对主力身份，承担了四川境内的高速公路施工建设，在江水滔滔的长江中下游架起多座桥梁，在其他省市区承揽了多项高速、高等级公路工程和桥梁施工任务。而且在国外市场也占有相当的市场份额。祖国的大江南北、遥远的异国他乡处处留下四川


路桥集团总裁 孙云

路桥建设者征战的足迹，相继修建公路1万余公里，其中新建、改建高等级公路4000余公里，大型桥梁500多座，以及隧道、机场、码头、水坝、市政工程等，并以“优质高效、信守合同”赢得了客户的良好赞誉！

公司连续三年位居“全国建设系统经营业绩前100位企业”前列，荣获“四川省国有建筑企业综合实力首强”及“最佳效益首强”、“四川省大型企业集团经营规模10强”及“综合实力10强”、“四川省重点建设AAA等级信誉企业”、“四川省建筑业先进企业”、“四川省高新技术企业”，“四川省先进单位”、“四川省文明单位”等称号，2002年被评为“中国企业500强”。2003年，集团控股的四川路桥股份有限公司在上海证券交易所成功上市，翻开了路桥集团发展的新篇章。

集团之所以能在激烈的市场竞争中屹立于风口潮头，关键在于有一支优秀的管理团队。在公司董事长、党委书记、总裁孙云同志的带领下，集团领导班子团结协作，锐意进取，勤政务实，廉洁自律，始终保持着一种勃勃的生机与活力。团队成员之间，不论资力深浅、职务高低，大家都能做到互相尊重、互相支持、互相配合，各司其职，各负其责，恪尽职守，整个团体富有战斗力。集团总裁孙云同志先后被评为“四川十大杰出青年”、“四川省十大杰出青年厂长（经理）”、“全国交通系统劳模”，并获得了全国“茅以升桥梁青年奖”和中国青年的最高荣誉——“中国五四青年奖章”受到了党和国家领导人的接见。

改制：找准改革突破口

2003年3月25日，四川路桥集团以10000股鸣锣上市，开始了股份制改造的道路。这是路桥的决策者对行业变化、企业发展方向作了长远预测和分析后，坚定不移的选择，也是路桥集团在不断否定、不断完善中的一大转折。

10年前，四川路桥集团的前身还是建于20世纪50年代初的四川省交通厅第一、第二、第三工程处，航道一、二、三工程处，援外办公室等。为适应市场经济的需要，在1998年初，公司进行资产重组，由四川省人民政府批准组建了四川路桥建设集团有限公司（以下简称“集团”）。

1999年底集团又进行股份制改造，组建了四川路桥建设股份有限公司（以下简称“股份公司”）。

在经历几次重大的改革洗礼后，四川路桥逐渐成为国内公路建设市场的一个知名品牌，在省内公路建设中担当起了主力军的角色。

然而，随着我国加入WTO，建筑领域包括公路市场，面临着更为激烈的竞争和冲击，同国外建筑业同行相比，作为具有50多年历史的国有施工企业，在资本、管理和人才上都不再具备优势，辉煌日益隐退，步履日益沉重。

竞争的残酷对路桥的决策者也是一种冲击。在新的形势下，四川路桥集团只有加快企业改革进程，进行产业持续调整，增强竞争能力，才能尽快缩短差距，迎接新的挑战。

首先要选准改革的突破口。

近年来，产权改革成为热点，而且“国退民进”，国有资产退出竞争性领域亦是必然趋势。然而，产权改革的对象都是中小型集体企业。路桥集团的领导者认识到：对大型国有施工企业尤其是路桥集团这种国有独资的大型企业，进行产权改革却没有相应的政策、法规。路桥所要面对的犹如一张白纸。没有更多的选择，也没有可以借鉴的模式，一笔一画只能靠自己涂抹。

既不能等政策错失机遇，又不能违规操作，导致国有资产流失，路桥集团力求找到二者的平衡点，决定进行股份制改造，而这也正是找到了改革的突破口。

规划：培育可持续竞争力

常言道：人无远虑，必有近忧。股份制的改造只是对现实的被动应对。面对新的竞争，路桥集团着眼于企业今后的可持续发展，又毅然提出了“二次创业”的战略规划。

路桥集团总裁孙云说：“作为施工企业，路桥集团近几年的发展得益于市场机遇，今后若干年市场高峰过去后，进入低谷企业又怎么办？企业会‘因市场高峰而兴、随市场低谷而亡’吗？同时企业原有的模式发展已到一个‘极限’，很难再有进一步的扩张，看到潜在的危机，就要在红火的时候早作准备，早作打算。”

路桥“二次创业”，就是以股份上市为依托，进入资本市场，实施“一业为主、两翼并举、多元发展”的战略。“一业为主”就是把路桥施工的主营业务做大、做强，向国内最大经营规模的路桥施工企业发展。“两翼并举”就是同时实施生产经营和资本经营，通过资本经营实现企业的迅速扩张，通过收购、兼并、培植新的经济增长点，实现超常规发展。“多元发展”就是改变产业结构单一的状况，调整优化产业结构，降低经营风险，向收购控股路桥收费经营、能源开发、旅游、房地产、高科技等产业发展，实现企业的持续发展。“二次创业”的目标就是在“十五”期间，使路桥集团达到总资产上百亿，年收入超过50亿的水平，成为跨地区、跨行业、跨所有制、跨国经营的大型企业集团。而整个“二次创业”的关键在于股份上市。通过上市筹集资金，调整单一的产业结构，培育新的利润增长点。通过改制上市，有助于完善法人治理结构，形成一套科学的经营管理机制；有助于解决企业在产权体制、经营机制上存在的深层次问题，实现在产业结构、经营结构、所有制结构、产品结构等方面的调整，尤其是股权结构的调整，有助于社会监督企业行为，增强企业运作透明度，有利于提高企业竞争力。

国有企业改革是我国经济发展的重大课题，企业股份制改造更是个非常艰巨的系统工程，路桥集团在改革的实践中不断探索，找寻适合自身的发展道路。

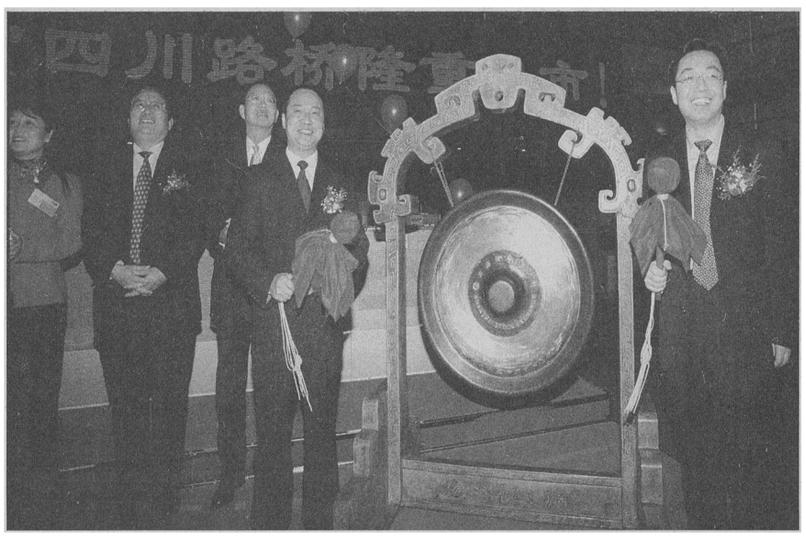
目前，集团在路桥收费BOT项目的运作上也取得了重大突破，相继出资10多亿，投资宜宾岷江一桥、金沙江中坝大桥、长江大桥和戎州大桥、江安大桥等五个BOT项目；投资3000万用于资阳沱江一桥、二桥的BT建设。通过以上举措，集团进一步扩大了路桥收费项目经营规模，取得了良好的经济效益和社会效益，极大地促进了由单一的生产经营向资本经营为主的转变。

同时，集团又适时介入能源和房地产业，先后投资4.5亿，对公司的定点扶贫县——平昌县的通河和巴河流域进行水电梯级开发；投资3.5亿，开发达州房地产项目。并准备投资20多亿，开发甘孜、阿坝境内近40万千瓦的水电项目，争取总装机容量达到50万千瓦，年营业收入5亿以上，使水电、房地产业成为集团新的经济增长点。

管理：安全生产保质量

工程质量是关系到集团生存与发展的大事，也是影响企业市场竞争力的重要因素。为此，路桥集团把建设一流的质量管理队伍作为头等大事来抓，从集团到各分、子公司确定一名领导分管质量工作，成立“质管办，质监部、质检处”，抽调一批技术水平高、管理经验丰富，事业心强的业务骨干，充实到各级质监（检）部门抓质量管理工作。各项目设置了专职的质检员（工程师），各行业班组设置兼职的质检员。形成了严格的质量管理体系，保证工程质量得到有效监督。

在质量管理上，路桥集团公司围绕ISO9001-2000标准的转版工作，进一步完善了质量管理体系，落实“三级质量责任制”，强化质量检查工作，对施工中的各工序严格进行自检，把好材料关、工艺关和检测关，通过技术改进、工艺革新和新材料、新技术的运用，有力地确保工程质量，所有在建项目均未


集团领导为四川路桥股份公司上市敲锣剪彩

发生任何重大质量事故，工程合格率达100%，优良率达到92%以上。绵广（绵阳—广元）路项目“锚索框架加固QC小组”被评为“全国优秀质量管理小组”，达渝（达州—重庆）路D7项目获得中国公路运输工会全国委员会授予的“优质工程奖”，集团公司和股份公司荣获了2002年四川省“质量信得过单位”称号，大桥分公司和公路工程分公司6个QC小组获四川省“优秀QC小组”称号。

路桥集团各级领导高度重视安全生产，坚持“安全第一、预防为主”的方针，突出“安全也是效益”的思想，认真贯彻实施《安全生产法》，落实安全生产责任制，层层签订安全生产责任书，加大对施工项目安全生产和爆炸物品的监管力度，确保安全生产。针对桥梁施工等重点环节，加大安全设施投入和技术方案的安全性审定；对项目管理人员和作业人员加强安全法纪知识的宣传教育，狠抓安全生产的日常检查监督，员工的安全意识普遍增强。在集团各级的共同努力下，全年未发生重大安全事故，未突破上级下达的安全控制指标，被评为“安全生产先进单位”，受到四川省安全生产监督管理局的表彰。

由于集团对质量安全工作高度重视，加大投入，强化管理，取得了显著的成效。158个在建项目，未发生重大质量事故，安全事故也得到较好的控制，未突破上级下达的控制指标，保持了较好的生产形势。

“以质量求生存，靠信誉求发展”是路桥集团的经营宗旨，正是通过狠抓质量，严守信誉，才使公司在各处的工程建设中树立了良好的形象，在激烈的市场竞争中立于不败之地。

创新：构建核心竞争力

世上本没有路，走的人多了，就自然成了路。鲁迅先生七十年前的名言，预示了路桥“创新型文化”的底蕴。

创新带来生机，创新意味着活力，创新孕育着发展。同样，路桥集团要在瞬息万变的市场激烈竞争中求得生存，求得发展，必须不断学习，不断创新。确保企业的核心竞争力。

企业核心竞争力是企业持续竞争优势的源泉，是确立企业在市场中的领导地位和增强其竞争实力的决定性因素。因此，为确保路面和大型、特大型桥梁工程施工中的“拳头优势”，集团始终坚持以创新为根本来构建核心竞争力。

首先，强化全体员工核心竞争力意识。让每个管理者和员工明确公司的战略意图，内外兼顾，既内审自己所拥有的资源和能力；又外察市场需求和技术演变的发展趋势，运用路桥集团的创新精神和创新能力，识别自身核心竞争力的发展方向，从而界定企业核心竞争力的现实情况。同时，树立正确的核心价值观和经营理念，形成个性鲜明的路桥集团文化，及时进行有效的战略沟通并付诸于实施，以确保企业核心竞争力战略能被组织成员清晰地理解、认同和接受，并转化为员工自觉的行动。

其次，强化寻找和培育核心竞争力新增长点的紧迫意识。现代社会已进入信息化时代，谁能更快、更多、更准确地获取经济、科技信息，谁就掌握了经济发展命脉。同时，随着时间的推移和科技的迅速发展，核心竞争力会演变为一般能力，如果主观上缺乏对核心竞争力的专门管理，部门之间沟通不畅或缺乏必要的开发，均会导致企业核心竞争力的丧失。因此，必须注重信息网络的培育，一方面注意信息的鉴别、筛选，提高信息处理能力，以便更好地培育核心竞争力；另一方面，要求分布在国内国外的所有项目，必须随时将当地路桥建设信息和公司自身条件分析、汇总、上报，由总裁办、总工办、经营计划部统一收集、分析、提炼，并及时反馈。

由此，路桥集团积极实施“六大创新”手段，以学习促进步，实施观念创新；练内功增效益，实施管理创新；抓质量求生存，实施科技创新；造环境集合力，实施环境创新；舍小家为大家，实施价值创新；重消化强技术，实施“二次创新”加快路桥集团发展步伐。

近年来，公司在高速公路路面及特大型桥梁施工方面确立了较强优势，桥梁工程的多项施工技术处于国内或世界先进水平，并多次荣获国家及部、省级科技进步奖、科技成果奖及优质工程奖。如万州长江大桥为世界第一大跨径的钢筋混凝土拱桥，获国家科技进步一等奖和詹天佑土木工程大奖；涪陵乌江大桥为亚洲第一大跨径的无平衡重转体施工拱桥，获交通部优质工程二等奖；湖北鄂阳汉江大桥为亚洲第一大跨径的地锚式双塔双索面斜拉桥；宜宾小南门金沙江大桥为亚洲第一大跨径的中承式钢筋混凝土拱桥；泸州长江大桥获国家科技进步二等奖；武隆乌江大桥获交通部科技进步二等奖；宜宾马鸣溪金沙江大桥获四川省重大科技成果奖；涪陵长江公路大桥、成乐高速公路F1合同段工程、成雅高速公路CQ0合同段工程获“天府杯”金奖，成绵高速公路、泸定猫子坪大渡河大桥、成都双桥子立交桥获“天府杯”银奖。

党建：精神文明结硕果

路桥集团党委紧紧围绕集团的改革和发展，坚持“两手抓，两手都要硬”的方针，在加强新形势下党的建设，增强内部凝聚力，塑造良好的企业形象方面做了大量富有成效的工作，两个文明建设取得了良好的成绩，建成了“四川省文明单位”，下属5个单位先后建成了“四川省最佳文明单位”，1个公司被授予“全国精神文明建设先进单位”称号，集团党委真正发挥了企业党组织的政治核心作用。

首先，把握十六大精神，以改革的精神推进企业党建工作。以改革的精神推进党的建设，为党的肌体注入新的活力，这是党的十六大提出的一项重要任务。为此，集团党委一方面把握“总开关”，以“三个代表”作为统领集团党建工作创新的指南。当前党建工作面临的问题，无论是理论的发展创新、党群关系的改善，还是改进领导方式、扩大党内民主等，都需要有一个方向及思路上的整体考虑。这个“总开关”就是党的十六大确定的“三个代表”重要思想。另一方面是抓住“关键点”，从分析解决当前党建工作所面临的矛盾入手，找准群众对本单位党组织最不满意的问题，深入分析原因，在“治标”的同时，从制度规范、完善监督等方面对原有的弊端进行治理。构建“双通道”，推动党内民主实现形式的探索。所谓“双通道”是指自上而下的下达贯彻及自下而上的意见反馈通道。实践中我们认识到，要根据本单位的特点，因地制宜，以保障党员民主权利为基础，从机制创新入手，探索建立起能充分反映党组织、党员意愿的党内民主制度。

其次，把握法律法规依据，发挥企业党组织政治核心作用。对于在法人治理结构中处理好党组织与董事会、监事会和经营班子的关系，发挥党组织的政治核心作用，较好地与其他方面的组织职能相融合、形成活力等重大问题，集团党委在领导体制上有效地采取“四共”方式：一是党政领导体制共融。按照“双向进入、交叉任职”的要求，大部分党委成员通过法定程序进入董事会、监事会，为党组织发挥政治核心作用提供组织保证；二是党政组织机构共体。因集团董事长、党委书记同为一人，行办和党办合作办事，互为一体，将党的方针政策宣传与企业经营理念、经营方针的宣传一起抓，思想道德建设与企业文化建设一起抓，实现了党政工作有机结合；三是两个文明建设共担，切实贯彻“两手抓、两手都要硬”的方针和党政机构同抓两个文明的要求；四是重大决策共谋。党委会与董事会经常套开，共同研究、策划企业重大事项。

第三，把握理论联系实际的方法，深化党员教育和管理。针对集团公司流动施工，点多、面广、线长的具体特点，集团党委制订了《四川路桥项目党建工作试行办法》和其他系列相关文件，随时掌握了解党员动态，做好党员的教育和管理工作。一是结合形势因地制宜地安排学习内容和学习方式。二是狠抓党员的日常教育，坚持实行《党支部、党员目标管理考核办法》，各级党委坚持对党员进行年度民主评议。三是探索党员教育管理新路子，创办了“党建信箱”，设立党员责任岗，对党支部、党员的管理更加规范化、制度化。四是加强党建调研工作。受省直工委和交通厅直机关党委安排，完成了《企业党组织参与企业重大经营决策》课题研究，并被省委组织部评为一等奖。五是加强对党务干部的培训，提高党务干部的综合素质，集团公司党委举办了党务干部培训班，聘请了省党校的教授上课，60多名党务干部通过“充电”，对“三个代表”的重要思想、党的基本知识、组织发展及具体操作程序有了更深的认识和理解。

第四，抓好文明建设，弘扬企业精神，保证以良好的精神面貌，积极服务主战场。

加强职工队伍建设。要“全心全意依靠工人阶级”，就必须切切实实建设职工队伍。集团各级党组织都采取不同形式加强对职工的教育，通过《路桥建设》等阵地，唱主旋律。树好榜样，弘扬先进，以企业精神激励职工，促进职工思想观念的进一步转变，培养“四有”职工队伍。同时重视职工教育培训，为员工提供学习机会，营造浓厚的学习氛围。热情鼓励青年成才成长，为其成为复合型人才提供发展平台，以适应现代企业发展的需要。企业职工学习蔚然成风，368人次参加了自（函）考学习，培训职工3011人次，职工培训覆盖面达到41%。

加强精神文明建设。积极开展文明单位创建活动，培育企业精神，建设企业文化，通过年度“人心工程”“人才工程”、“形象工程”等活动，塑造良好的企业形象。

积极开展思想政治工作。集团各级党组织不断研究新情况，探索解决新问题，深入开展思想政治工作。加强对群团组织的领导，全心全意依靠职工群众办企业。充分发挥工会、共青团的桥梁纽带和后备军作用，充分发挥广大职工的积极性、主动性和创造性，群众组织认真履行各自职能，发挥自身优势，积极开展“双争双创”、“窗口工程”、“模范职工之家”等活动，人人争当“岗位能手”、“优秀员工”，从而促进集团两个文明建设发展。集团公司党委一班人和各分、子公司党委成员主动关心群众，密切联系群众，充分发挥企业党组织的政治核心作用，坚持全心全意依靠工人阶级办企业的方针，建立企业改革和发展最广泛的群众基础，发扬职工的主人翁精神，加强民主管理和民主监督，坚持推广“厂务公开”和职工代表大会制度，把依靠职工办企业，让职工参与生产、经营、管理的工作落到实处。与此同时，集团党委关心离退休职工、待岗职工生活，进一步密切党群关系，增强了企业党组织的凝聚力和向心力。（郑琪）

题图照片：万州长江大桥



成都绕城路东段获天府杯金奖