

信·和之道 翔于齐鲁

——专访中建五局有限公司董事长鲁贵卿

12月30日晚,中建信和之声迎新年晚会在山东艺术学院激情上演。中国建筑第五工程局有限公司(以下简称中建五局)董事长鲁贵卿千里迢迢从湖南长沙飞到济南,亲临现场向各界朋友致以新年的祝福。

中建五局是世界500强企业——中国建筑工程总公司的重要成员企业,45年来转战南北、角逐海外,在国内外建筑市场享有盛誉。鲁贵卿将中建五局的发展历程总结为三天:“前天”是1965年—1977年,军工启航,“昨天”是1978年—2002年,转轨探索,“今天”是2003年至今,快速发展。

有段时期中建五局深陷困境,在世纪之初跌至谷底,而在2002年底鲁贵卿掌舵以后,短短8年时间,企业就经历了浴火重生,合同额从20亿元增长到700亿元,营业额从20亿元增长到300亿元,利润总额从连年亏损增长到接近10亿元,如今位居中国建筑承包商50强、湖南百强企业前10名,创造了一个国企华丽转型跨越式发展的奇迹。2011年元旦前一天,鲁贵卿在济南接受了我们的专访。

一上班收到7张法院的传票

2000年前后,曾经拥有赫赫战绩的中建五局在市场经济面前上下求索时陷入困境。整个五局16000人员工中,只有4800人在岗,5500多人下岗,5600人离退休,平均一个在岗职工要负担两个半人的工资或退休金。而1万多人只有20个亿的经营规模,无论如何是难以养活这帮员工的。2001年国家审计署的审计报告指出,“该企业(指中建五局)资金极度紧缺,已资不抵债。由于长期欠付工资和医疗费,职工生活困难,迫于无奈,部分职工自谋生路,有的只好养鸡、养猪,甚至到附近菜场捡菜叶为生……”那时候五局下属公司中有的已经4年没发工资了。有的公司一两千入走的只剩一名本科生了。企业到处充斥着“信心丢失、信用缺失、人和迷失”的三失现象。

针对三失现象,中建五局大力开展了“信心工程、信用工程、人和工程”三项工程建设。针对原来产业结构过于单一或过于复杂搞不相关的多元化的问题,推进“区域化经营、专业化发展、精细化管理”的“三化”方针,实施“树信心、定战略、用干部、抓落实、育文化”的十五字路线图,通过一年一个主题年活动,使企业实现了由困境到新生的历史跨越。

为什么要将树信心置于如

此重要的位置呢?鲁贵卿说:“一个民族、国家也好,一个企业也好,甚至一个人也好,如果精神不倒那就没问题。所以温家宝总理讲,信心比黄金和货币更重要,也是这个道理。”鲁贵卿就认局长之初,企业法律官司缠身,曾经一天一上班收到7张法院的传票。在这种艰难的环境下,如何才能让大家树立起信心呢?他当时就告诉大家,困难企业不讲困难,在困难的时候更应该看到光明,看到好的地方。他说:“领导干部作为一个企业的管理者,就是为了解决困难而存在的,没有困难,那我们要干什么呢,我们不要讲困难,而是要想办法解决困难。”同时他带领中层干部到井冈山学习,并从企业实例中找到六大亮点,让丢失了很久的信心重新找了回来。

通过“树信心、定战略、用干部、抓落实、育文化”等一系列举措的推行,五局很快就做到了鲁贵卿提出的“以新的面貌出现在中建大家庭里”的要求。八年来,中建五局实施扭亏脱困做强做大战略三步走,从2003年到2005年实现了扭亏脱困,从2006年到2008年实现了创新发展,从2009年到现在实施了差异化竞争。这样才有了中建五局从2003年以来每年呈85度几乎是直线上升的跨越式增长。



鲁贵卿

男,汉族,河南省长葛市人

毕业于广东社科院经济学专业,硕士研究生,中共党员,教授级高级

2002年12月至2007年9月任中建五局局长;

2007年9月起任中建五局有限公司董事长。

都江堰启示治人如治水

当年,财政部一位司长来中建五局调研时曾说过,国有企业“人”的问题是世界性难题,谁要是解决好,应该获诺贝尔奖。

而文化就是要解决“人”的问题。“信·和”主流文化包含了精神层、物质层和制度层。中建五局在加强对“信·和”主流文化物质层面外化和精神层面内化的同时,出台了以人力资源和薪酬管理体系为主的200多项制度,将“信·和”主流文化固化于相对稳定的制度之中,形成了“人员能进能出,干部能上能下,收入能增能减”的人力资源运行新机制,基本上破解了困扰中建五局多年的难题。

这一难题的破解与历经2200多年岁月沧桑,至今仍在发挥作用的都江堰水利工程密不可分。2003年、2004年,鲁贵卿曾

两次造访都江堰水利工程。不同于一般的游客,站在横跨岷江的安澜索桥上,他不停地观察、提问、思索。他由治水联想到治人,提出了“都江堰三角法则”。

都江堰三角法则体现了中建五局人力资源开发和管理的思路,由外三角、内三角、核心圆三部分图形组成。外三角体现的是人力资源管理的三个基本法则:1、疏导是根本;2、人人皆可成才;3、团队永恒。内三角表达的是决定组织能力的三个基本要素:思想(价值观)、机制、素质。这三个基本要素缺一不可,任何企业、任何组织的能力建设都应当从这三个基本要素入手。核心圆代表着以人为本的核心思想。

根据都江堰三角法则,中建五局建立了三大活力机制:“人

员能进能出,干部能上能下,收入能增能减”。理论上首先是通过岗位轮换的制度,把合适的人放到给有能力的人提的平台;其次是建立薪酬体系(四大职级升梯子、五大工资发展提供不竭的活力。正因为中建五局作珍贵的资源,为开辟了通道,为他们梯子,不仅新员工得住,成才快,且平均年龄只有32岁离开中建五局的局有舞台,有前途实现人生的价值又回到了中建五

人手一本信·和主流文化手册

在中建五局扭亏脱困做强 会,将主流文化概括为“信