

# 王文俊：内方外圆的有心人

文 / 蔡萌 冯庆楼



10月，北京城建十六建筑工程有限责任公司（前身为北京城建第四建设工程有限责任公司，以下简称北京城建十六公司）承建的北京市石景山地区高新技术产业用房1号楼等9项工程（以下简称高新技术产业用房工程）获得“AAA级安全文明标准化工地”称号。在此，有个标签人物值得一提——王文俊。

王文俊，北京城建十六公司总经理，曾任高新技术产业用房1号楼等9项工程项目经理，为该项目组建团队、策划布局，至今都倍加关注该项目，项目取得今天的成绩，王文俊功不可没。

## 内方

旗帜决定方向。项目部刚进场，时任该项目经理的王文俊就提出创建三个一号工程：石景山一号工程、北京城建集团内部一号工程、甲方一号工程。有了目标就有了努

力的方向，“三个一号”的精神从头贯彻到底，体现在项目建设的全过程。此项决策有力保障了工程的质量，为项目后期争创奖项做好了扎实基础。

高新技术产业用房工程总工刘景峰对“三个一号”目标的制定表示：“最大的困难是始终如一地执行。”执行的初始阶段，大家的新鲜感是动力，时间久了容易产生疲劳，有成绩后应付各项检查和观摩，还容易使人骄傲。但这个项目做到了不骄不躁，始终如一地围绕目标落实工作，值得点赞。

高新技术产业用房工程约十七万平方米，为写字楼商业综合性的城市综合体。该项目工期异常紧张，现场狭小，材料堆场、施工机械设备场地难以布置，施工场地严重不足。基础形式主楼下采用梁板式筏板，裙楼采用独立基础加防水板，筏板较厚，梁较多、下返柱帽较多，混凝土体量大，模板量较大等给浇筑增加了困难……项目部面临种种困难，但对目标明确的项目管理者来说这都不足以动摇他们的目标，不但做到克服困难还树起标杆，该项目引来多家单位前来观摩学习，成为北京市建设主管部门组织学习的标杆项目，并作为素材放入他们的培训课中。

项目能做到如此有影响力，源于他们的精细化管理，项目部从入场开始便从严布局各项目施工机制，做到标准化施工，从安全组织机构到施工安全细节、从各部门规章制度到标准化施工细节、从科技创新、设备管理到培训教育等，做到科学的标准化实施。

关于项目精细化管理及争创奖项一事，时任该项目经理的王文俊有他独到的深层次认识：“我当时是公司副总经理兼项目经理，不但有做好项目的责任，同时也肩负着企业发展的使命，哪怕这项目成本大一点也要做好。创‘三个一号’的投入或许会大一些，但发生安全事故的几率就会小。高成本的投入还能确保工程的质量，而高质量的产品必然会减少后期繁琐的维修。这样逆推，我们项目的实际成本是降低了。高标准的精细化管理还能逼着自己去创

新，精打细算等，该项目施工过程中就有很多创新，如钢筋棚、临水、临电走向、布置现场、平面布置等方面，高标准的要求其实是在使我们进步，使企业生命力更强。”



## 外圆

一个重要岗位，一位灵魂人物，内有追随者，外有影响力，这样管理者能带动集体发展，不可或缺。

关于王文俊的魅力，除项目部的年轻人有发言权外，甲方的态度是最明确的答案，简单概括是：合作愉快。与高新技术产业用房工程的甲方合作的第一个项目在北京市中关村，该项目完工后卖给了潘石屹，在顺利交接后潘石屹说：“这是我收购项目中配合最好的一家总承包公司。”通过中关村项目与甲方建立信任，甲方在高新技术产业用房工程招标前决定向北京城建十六公司邀标，体现了王文俊这个关键人物的影响力有多重要。

“甲方能选中我们，源于我们做事认真，做人诚信，在建立互信的基础上通力合作，过程中从不计较吃小亏，要识大局，把握原则做事、关注长远发展，让对方满意最终才能找到自己的幸福。我们始终按照这个方向来做事，有时候也难免遇到误解，但我们积累了高信誉值，问题就会迎刃而解。”王文俊如是说，并强调：“信任是基本的，对于我个人来说，我更注重能力建设，没有能力支撑，不如期完工、不保质保量、不完美履约，谈何发展？”

有了中心思想，有了终极目标，执行不困难，高新技术产业用房工程项目部为争创长城杯金杯提出“四优保优”：

第一，编写一套优秀的施工方案。有技术实力过硬的人才，有经验丰富的管理团队，善打硬仗，能攻难关，这是很多业主选择合作伙伴的考虑因素，寻找具备上述标签的企业，只为科学施工，一套优秀的施工方案至关重要，它保证产品质量和工期。

第二，采购优质材料。优质材料是优质工程的基石，也需列为重点工作把关。采购容易，但采购优质材料不容易，采购者需要足够了解建材市场的产品和行情，要有一双识货慧眼。

第三，组建优秀的管理团队。团队成员思想一致、目标一致，利用科学的团队建立机制，让每个人充分发挥价值和作用。

第四，传承优良的吃苦精神。北城建十六公司的前身是北城建四公司，是一家荣誉满载的企业，一些优良的作风传承至今。2010年，北京721抗洪抢险，北京城建十六公司调动一万多农民工参与抢险，砍树、削山、平地……十天时间完成1900多间周转房建设，受灾百姓入住时能达到通上下水，卫生间和厨房干净整洁且功能齐全。

这个管理团队还注重感情培养，不但能与甲方相处愉快，让业主放心，供应商、分包商纷纷跟随，一同发展。在项目资金周转困难时，供应商大胆供货给予全力支持，共渡难关，这不仅仅是企业有信誉，也有感情在。据悉，在高新技术产业用房工程，地下部门就达5万平方米，垫资一亿多元，全靠供应商的大力支持。

关于分包商，王文俊这样定位：“感情要培养，但保持距离。”这个企业以优胜劣汰制管理办法保障了施工队伍的实力，除硬制度外还有充分的感情交流。王文俊告诉记者：“靠教育一个人改变他很困难，不如试着靠自己的行为去影响一个人，做到充分地了解分包商是什么样的性格。”

据了解，王文俊有自己的经营哲学：不赚暴利，细水长流。他表示，我不赚暴利，跟着我的分包商和供应商也

暴富不了，追求合理利润空间，健康发展，共进共退。

## 思深

北城建十六公司每年的营业额保持 20% 的增长率。在当前经济形势严峻的环境下，企业能保持增长率需要真功夫，王文俊表示，谨慎定位，透彻分析市场是根本。企业的业务结构为一元为主多元经营，房建项目占比 70%~80%，其次是市政工程，再附有装饰和钢结构等业务。高新技术产业用房项目从主体开始到装修、机电安装等专业工程全部是北城建十六公司完成。

企业走常规施工路线很难，但寻找差异化竞争也难。因此，该企业选择向更专业路线发展。“我们的成本控制能力在北城建集团内部名列前茅，有好多经济管理是超越优秀民营施工企业的。”王文俊告诉记者。

在走专业路线的路上，也不放弃探索新业务。当前，PPP 项目越来越火，该企业也涉足 PPP 项目，在建项目有青岛孵化器项目。

开拓业务的同时，王文俊还不忘考虑如何再提高企业管理效率，曾发表论文“论大型建筑企业项目模拟股权承包”，他表示，企业发展还是面临很多困难，需及时调整发展战略、发展方向，加强队伍建设管理等都是重点工作。

## 虑远

王文俊很注重人才培养。在记者采访该项目时，他安排了 80 后项目总工参与交流，过程中记者发现，王文俊更多的是在与总工交谈，很多管理细节、中心思想等是在给年轻人强调，总工表示：“我是来学习的，和王总在一起的每个机会都能学到东西，但有些方面能学到，有些方面还需继续修炼才能获得，比如他能把全公司在建的几十个项目施工情况了解得一清二楚，项目进展、难点、当前困难等都时时掌握，随便提到一个项目都能知道利润有多少，我们管理一个项目头都大，他轻松自如地同时掌管几十个项目，还清楚员工的心理动态，工作情况及家庭情况，让年轻人心生敬畏。”

王文俊每次去项目部处理工作，都不忘寻找人才，他认为每个人都有特点，知人善任是用人的最高境界，能充分提高人才使用率。

发现人才，还要敢用。80 后的高新技术产业用房项目总工刘景峰介绍该项目部的用人情况，多为 80 后委以重任。“我多是鼓励。了解一个人，用人所长，做好相应工作不难，我只是做好引导工作。”王文俊这样认为。

有人夸他有才，他却谦虚地表示：“有才谈不上，有心更贴切一些。”



## 北京城建十六建筑工程有限责任公司及 高新技术产业用房1号楼等9项工程现场管理经验

北京城建十六建筑工程有限责任公司成立于2009年6月，隶属于北京城建集团，是北京城建集团的骨干施工企业之一，其前身为北京城建四建设工程有限责任公司。公司现具有房屋建筑工程施工总承包、建筑机电安装工程专业承包和建筑装修装饰工程专业承包三项壹级资质，并具有钢结构专业承包、市政公用工程施工总承包等多项资质。承建工程遍布全国二十多个省市地区，多次获得“鲁班奖”、“国家优质工程奖”、“长城杯”和“钢结构金奖”等奖项。

高新技术产业用房1号楼等9项工程作为国家十二五规划重点工程，是集商务办公、休闲娱乐于一体的大型群体性公建。由地下车库和8栋产业用房组成，总建筑面积16.3万m<sup>2</sup>，最大建筑高度60m。工程自2013年8月5日开工，2014年6月实现结构封顶，竣工时间为2016年5月，目前正在进行幕墙、粗装修及设备安装施工。

工程管理目标为无伤亡生产安全事故，创“绿色安全样板工地”、“AAA级安全文明标准化工地”、“结构长城杯—金奖”及“建筑长城杯—金奖”，并争创“鲁班奖”。

现场实行封闭式管理，严格按照北京市住建委和集团公司安全文明施工标准执行，施工人员出入口设置闸机，刷卡进入，并且有电脑录入出入信息。大门口处设置公示牌及一图五牌。

现场使用的塔吊、室外电梯、电焊机、物料提升机、钢筋加工设备、电动吊篮等工程机械达数百台，均在明显部位悬挂安全操作规程及设备负责人标牌。机械设备操作保证专机专人，持证上岗，每次作业前都要检查机械设备运行状况，确认正常后方可作业。

现场临时用电采用TN-S系统，符合三级配电逐级保护，确保开关箱达到“一机一闸一漏一箱”规定。配电箱、开关箱严格按照临电规范配置；对临时用电操作人员进行用电常识安全教育，操作人员必须持有效证件上岗作业。

项目部积极推广使用标准化安全防护，所有临边洞口防护做到规范、严密、可靠。钢制卸料平台安装稳固安全，悬挑式外防护脚手架的工字钢挑梁、架体拉接点、剪刀撑、卸荷措施等设置整齐美观，符合标准。个人防护用品佩戴

正确、规范，真正起到保护作用，冬期施工配备冬季专用安全帽。

施工现场合理布设消防栓，配备足够灭火器等消防器材，并定期进行检查、维护、保养，保证消防设施灵敏有效。凡需动用明火作业的，严格执行用火审批制度，并配备专职看火人员及灭火器材。现场南北两侧分别设置消防泵房，消防水泵采用变频控制，确保整个施工现场无消防死角。

现场办公区、施工区、生活区均有封闭式垃圾站、垃圾桶，并安排专人清洁打扫，确保窗明几净，布置有序，施工区材料码放整齐，施工有序，做到“活完、料净、脚下清”。工人宿舍规范化管理，统一发放床单、被褥、枕巾，配备储物柜。职工食堂有卫生许可证，炊事人员持证上岗，卫生防护用品配备齐全。

施工现场大门外及场区内进行绿化，门口处设置车辆冲洗设备，保证出场车辆100%冲洗。场区道路全部硬化，裸露地表100%覆盖，并安装喷雾降尘系统，定时进行洒水降尘，实现“现场无扬尘，道路无遗撒”。

现场采用太阳能路灯进行照明，施工区、办公区、生活区全部使用LED节能灯。砂浆采用罐装成品砂浆，并在砂浆罐水池中安放浮球阀，节约用水。给排水系统、供电系统采用立体化布置，有效节地节材。

项目部在安全管理工作中不断创新，在集团范围内首创“站台式”钢筋加工防雨防砸操作棚，既保证安全又可循环使用；塔吊覆盖区域内的办公用房采用墙内式立柱整体防砸棚；室外电梯利用自身翻板门作为施工通道，减少外脚手架搭设，既方便又安全；消防水管在冬季采用电伴热进行保温，确保冬季消防用水畅通。悬挑架转角处采用U型环进行连接，该节点做法作为创新型成果被评为2015年度北京市QC成果一等奖。

到目前为止，本工程已获得“北京市绿色安全样板工地”及“北京市结构长城杯—金奖”，并多次迎接社会各界观摩，赢得一致好评。2014年，中央电视台“中国梦劳动美”五一劳动节特别节目选定此工程作为全国建筑行业代表进行拍摄，受到广泛关注。