

深圳路桥

SHEN ZHEN ROAD & BRIDGE GROUP

01-03

2022年第一刊
总第85期

(粤B) L019020026
内部资料 免费交流

不拘一格用人才
激活发展新动力



深

圳市路桥建设集团有限公司（简称深圳路桥集团）最早成立于1979年5月，前身为深圳市道路工程指挥部。历经多年的励精图治和改革发展，目前已成长为一家人以“城市服务业务（道路、桥梁、绿化、照明等管养与维修）为基础、以市政工程和公路工程施工建设为支撑、以物业管理和地产开发为补充”的全资国有的多元化集团公司，是深圳市综合实力较强的市属国有建筑施工企业之一，是深圳市市政建设行业骨干企业和主导力量，在深圳经济特区创造世界历史上城市化奇迹的伟大进程中，立下汗马功劳，书写了平凡却不可磨灭的篇章。

深圳路桥集团注册资金3.05亿元，属于国家高新技术企业，设有技术中心和深圳市博士后创新基地，总部设10个职能部门，下属11家二级机构，5家三级机构。拥有市政公用工程施工总承包壹级、公路工程施工总承包壹级、公路路面工程专业承包壹级、公路路基工程专业承包壹级、桥梁工程专业承包贰级、建筑工程施工总承包贰级等资质。具备城市照明、桥梁检测、绿化施工、沥青生产、房屋建设、劳务分包、物业管理等专项业务资质，集团公司先后通过ISO9001质量体系、OHSAS18001职业安全健康管理体系、环境体系认证和国家计量合格认证。

深圳路桥集团作为一家发展历史悠久、业绩经验丰富、品牌实力较强的综合性市政企业。多年来，积极参与与市内外各项工程建设，业务遍及10多个省份，先后完成市政道路、公路及其它城市基础设施等大中型建设项目500多项，多个项目获得了国家级、省市样板工程称号，特别是成功实施了如深圳深南大道、北环大道、滨河大道、前海市政II标等一大批城市主干道大修改造工程，形成了独特的核心竞争能力和发展优势。

深圳路桥集团秉持“匠心建造、百年路桥”的企业使命，矢志打造深圳唯一、行业领先的集城市市政交通基础设施“养”（养护看管）、“修”（维修改造）、“保”（应急保障）、“建”（工程建设及管理）、“投”（BT/BOT、投资开发和新兴边缘产业）于一体的专业化、信息化、管理型企业，积极打造成为广受尊敬的现代城市交通基础设施综合服务商。



特区建工

深圳路桥



不拘一格用人才 激活发展新动力

文/编辑部

济济多士，乃成大业；人才蔚起，国运方兴。推行国有企业经理层成员任期制和契约化管理，是党的十八大以来关于深化国有企业改革的重大举措，也是深圳市政府关于提升国有企业整体竞争力、体现新时期特区之“特”的重要任务。

习近平总书记强调：“国企一定要改革，抱守残缺不行，改革能成功，就能变成现代企业。”为深入贯彻习近平总书记关于国有企业改革的重要讲话精神，落实市委市政府、市国资委以及特区建工集团关于深化市场化选人用人机制改革相关要求，路桥集团通过市场化选聘和契约化管理，打破企业在选人用人方面的传统做法，围绕现代企业发展战略，按市场化竞争原则配置人力资源，激发管理干部活力，激活企业内生动力，为推动企业高质量跨越式发展提供不竭动力。

强化政策执行，推动高质量发展。为政之要，惟在得人。路桥集团搭建科学高效的经营管理人员市场化选聘体系，通过建立市场化选聘的流程与机制，包括选拔、聘任、考核、激励、退出、创新管理机制等，打破铁饭碗、铁交椅，形成“干成事者上”的机制，适应现代企业治理要求和市场竞争需要。路桥集团纵深推进市场化改革，传递战略导向，提升管理效能，在新发展格局中增强自身的竞争力、创新力、控制力、影响力和抗风险能力。

突出市场导向，任期契约全覆盖。功以才成，业以才广。路桥集团对中层管理人员采取“强激励”与“硬约束”相结合的方法，签订经营目标责任书，设立指标红线，未完成红线目标且无明显改善趋势的，刚性淘汰。封存全体中层干部档案，淡化职级、强化职务，推动身份管理向岗位管理转变，并按照公开择优、竞争上岗的原则，面向公司全员进行选聘，彻底破除能上难下的壁垒，想干事、能干事的氛围悄然形成。

创新激励制度，实现用人新突破。通过建立与经营管理人员经营业绩紧密挂钩的差异化激励约束机制，以契约为依据，科学考核评价经营管理人员德才表现和履职业绩，贯彻实行契约化管理。通过完善考核评价机制，使考核结果与干部的选拔任用、评先评奖等挂起钩来，让有为者有位、让无为者失位；通过健全容错纠错机制，更准确地把握“三个区分开来”，为担当者担当，为干事者撑腰，让实干者得实惠。

激流勇进，风帆正劲。本次市场化选聘与契约化管理是路桥集团自2007年事业单位转企业以来，力度最大、范围最广、触及利益最深的改革措施，彻底结束了集团公司“干部能上不能下”“员工能进不能出”“薪酬能增不能减”的历史。但距离现代化、国际化的世界一流企业目标，还有不少“娄山关”要闯，“腊子口”要过。路桥集团必须以更加积极的作为、更创新的锐意，将改革进行到底，坚持全方位培养用好人才；坚持深化人才发展体制机制改革；坚持聚天下英才而用之；坚持营造识才爱才敬才用才的环境，全力打造机制完备、活力充盈的国企。📌

CONTENTS 目录



准印证号（粤B）L019020026

主办：深圳市路桥建设集团有限公司
地址：广东省深圳市罗湖区泥岗东路
路桥大厦19-23层
电话：86-0755-25903217 25903063
传真：86-0755-25903522

印刷单位：深圳市深教精雅印刷有限公司
发送对象：员工、客户、有关单位及企业
印刷日期：2022年03月28日
印刷数量：210份

编委会

编委会主任：洪绍友

编委会副主任：欧阳垂礼 倪健 孙岩

编委会成员：莫瑞贤 何刚 曹轲铭
庞聪 赵夕朝 陈汉宏

编辑部

主编：王杰

副主编：宋兴明

执行主编：周柳柳

设计编辑：林世恒

编辑：姚晓纯

内部刊物 免费交流

开卷有话

01 不拘一格用人才 激活发展新动力

要闻聚焦

04 深圳路桥集团市场化选聘工作总结
——路桥集团市场化选聘工作总结

08 改革正当时 奋楫新征程

10 以业绩论英雄 公正选人用人

12 对市场化选聘工作的思考与建议

14 不忘来时路 砥砺前行

16 健全用人机制 积蓄源头活水

18 市场化竞聘 企业再添活力

20 关于推进市场化选聘的主要障碍及对策

22 市场化选聘 激活选人用人“一池春水”

24 下好团队建设“先手棋” 树起选人用人的“新标尺”

25 奋进十四五 开辟市场拓展大时代

26 保质保量保安全 创新创优创发展

专题报道

34 抗疫有我 路桥集团积极贡献道路养护大管家力量

36 小抢险 大担当

38 路桥“女神”的精彩瞬间





深化市场化选人用人机制改革 推进任期制和契约化管理

——路桥集团市场化选聘工作总结

为深入贯彻市委市政府、市国资委以及特区建工集团关于深化市场化选人用人机制改革的工作要求，路桥集团于2021年1月完成集团领导班子市场化选聘，8月完成全体中层干部市场化选聘，2022年1-3月分板块完成所属单位部门正副职选聘，3月完成全体员工双选，与中高层干部签订“三书”，推行任期制和契约化管理。通过本次市场化选聘，激发了干部职工活力，激活了企业内生动力，为路桥集团做大做强提供人才保障。

生存发展 市场化选聘势在必行

市场化选聘是深化企业改革的必要条件。推行

国有企业经理层成员任期制和契约化管理，是党的十八大以来关于深化国有企业改革的重大举措，也是深圳市政府关于提升国有企业整体竞争力，体现新时期特区之“特”的重要任务。通过市场化选聘和契约化管理，打破企业在选人用人方面的传统做法，围绕现代企业发展战略，按市场化竞争原则配置人力资源，充分激活第一生产要素的关键因素——人，为推动企业高质量跨越式发展提供不竭动力。

市场化选聘是改善企业人才结构的需要。近几年来集团在人才培养方面存在人才积压、上升通道不畅、人才结构不合理等问题，不能很好满足企业



匠心建造 百年路桥

作组织，发布岗位职责及任职资格，确定选聘方式，规范选聘程序，制定退出安置政策等，为市场化选聘顺利推进奠定良好基础。

广泛动员，营造良好选聘氛围。集团积极召开市场化选聘动员大会，通过线下干部大会、线上视频直播的形式将市场化选人用人机制改革精神传达至集团全体员工。会上分享了市场化选聘的行业做法，传达了上级单位的有关要求和工作安排，介绍了选聘方案，宣传了市场化选聘意义，强调市场化选聘是发展形势的需要、国企改革的方向，是不以人的意志为转移的，让全体干部职工充分认识到市场化选聘是为了更好的发展，而不是制造内部矛盾，鼓励全体员工正确面对，积极参与，营造良好的选聘氛围。

分层组织，有序推进选聘工作。集团根据不同层级制定了不同的选聘方案，依次组织选聘。高层领导由特区建工集团组织实施，集团本部组织开展中层干部、所属单位部门正副职选聘和本部员工双选，所属单位组织实施本单位员工双选。一是释放所有选聘岗位，中层干部选聘范围包括集团本部10个职能部门及所属16家单位68个中层干部职位，所属单位三大板块全体部门正副职共115个基层管理岗位，及全体员工岗位；二是面向集团全体正式员工公开选聘，中层干部选聘报名人数达136人，涵盖现任中层干部、所属单位部门正副职及基层员工，为集团历史上参与人数最多、范围最广的干部选聘。

聚焦价值创造，多元化甄选人才。为避免大规模选聘造成的选人失当问题，中层干部市场化选聘采用多元化人才评价体系，全面考察应聘人员。一是对简历严格筛选，对照任职资格进行资格审查，初步考察应聘者与岗位匹配度；二是引入专业咨询机构，对应聘者实施综合素质测评，考察应聘者个人基本素质及个性；三是组织现场面试，通过个人演讲、评委提问、专业技术及管理问题甄选优秀人才；四是聘请外部专业技术评委、外部管理评委以及内外部顾问专家确保面试结果客观公正；五是对拟聘用人员进行档案专审及考察公示，确保拟聘任人员政历清白、德才兼备。

以业绩论英雄，不拘一格选人用人。不唯关系、不唯资历、不唯地位、不唯年龄，只唯“实绩”，注重应聘者工作经验、专业技术能力、工作表

发展的需要。通过市场化选聘，能够较好的改善干部队伍结构，让员工能够人岗匹配，推动干部队伍更加年轻化、专业化、职业化、市场化、知识化，为企业的发展壮大提供坚实的人才保证和智力支持。

市场化选聘是实现企业高速发展的必由之路。

公司面临历史遗留问题和市场拓展双重压力，生存问题迫在眉睫，通过市场化选聘和任期制管理，签订契约化协议和岗位责任书，建立有效的激励与约束机制，推进企业内部市场化，传递市场压力和风险，将个人发展目标与集团长期战略目标相结合，激发干部职工工作激情与热情，进而提高集团公司经济运行质量和效益，助推集团高速发展。

高效组织 市场化选聘有序开展

吃透政策，制定切实可行方案。根据市委市政府、市国资委《关于深化市属国有企业改革促进发展的实施方案》《关于开展市属中小企业经营班子整体市场化选聘工作的通知》以及特区建工集团《关于加快推进直属企业市场化选聘工作的通知》等文件要求，结合集团实际情况以及未来发展战略，针对性制定分层分类的市场化选聘方案。方案经与特区建工党委多次商讨后获批，为公司员工争取到最有利的政策。方案明确了选聘原则，成立选聘领导小组、工作小组、监督机构、面试小组等工



改革从无坦途，发展任重道远。回首往昔，路桥集团已经走过千山万水，但仍需不断跋山涉水，面向未来，路桥集团必须以更加积极的作为，将改革进行到底。



现及工作成绩，建立以业绩为导向的选人用人机制。

纪检监察，面试程序公平公正。根据公平公正、程序合规及保密原则，集团纪检人员全程参与中层干部和基层管理岗位的面试，全体工作人员签订保密协议，面试过程全封闭，分数统计环节交叉检查，确保面试结果的准确性，纪检人员对面试分数予以检查确认。选聘过程中，未收到员工投诉，选聘程序合法合规。

平稳过渡，确保员工利益最大化。本次市场化选聘，共31名原中层管理人员因放弃竞聘或未取得实际职务退出管理岗位，为确保集团市场化改革平稳过渡，经过集团党委深入研究并多次请示上级单位，对31名原中层管理人员进行妥善安置。

其中申请调岗或放弃竞聘的人员主要安置岗位为集团工程顾问、督导员等；参加选聘但未取得实际职务人员主要安置岗位为分、子公司代理总工程师、研究员、工程师等；其余人员根据个人情况以及工作履历安排至合适的岗位。对于落聘的所属单位部门正副职进行调岗，并组织参与员工双选安排至合适岗位，员工双选最大程度地实现人岗匹配，制定了落选人员的转岗培训和待岗政策。

焕发生机 市场化选聘成果显著

优化干部队伍结构，提高干部队伍素质。通过市场化选聘，改善了路桥集团干部人才积压、上升通道不畅、人才结构不合理的现状。共选聘61名中层干部，其中新晋中层正职8人、中层副职23人，职级提拔人员占比达50%。干部平均年龄由48岁降

至40岁，中青年干部比例由57.9%提升至81.9%；本科及以上学历占比由81.6%提升至93.4%，干部队伍更加年轻化、知识化、专业化。

压实任期制及契约化管理，传递企业经营压力。为强化干部经营责任，层层传递企业经营压力，建立激励与约束相结合的薪酬绩效考核制度，编制《所属单位领导班子薪酬与绩效考核管理办法》，建立“三位一体”考核指标体系，按照“一人一岗”“一岗一表”的原则与48名干部签订差异化的岗位聘任协议、有挑战性的年度业绩责任书及任期业绩责任书。全面规范任期管理，强化薪酬激励约束，严格退出管理，实现身份市场化、管理契约化、激励多样化。后续将与所属单位部门正副职签订业绩责任书，与双选员工签订岗位责任书。

强化竞争意识和危机意识，扭转企业工作作风。一是对全体竞聘上岗干部进行任前集体谈话，督促广大干部尽快进入角色，找准工作突破口，全面推进各项任务落实，强化内部竞争意识；二是加强日常监督检查，紧抓工作进度、严格质量管理、强化危机意识；三是加大赋能培训投入，不断提升干部职工专业能力、管理能力，自上而下扭转企业不良工作作风，激发广大干部职工干事创业积极性及企业活力。

未来之路 配套体系将持续发力

本次市场化选聘与契约化管理是路桥集团近十几年来力度最大的改革措施，改变了“干部能上不能下”“员工能进不能出”“薪酬能增不能减”的历史，强化了广大干部职工的责任感与使命感，激发了全体

员工的工作热情与动力，提升了企业内部的工作氛围与节奏。然而市场化选聘只是改革的起点，今后公司将打出一系列组合拳来支撑企业的发展。

建立职位管理体系，拓宽员工职业晋升通道。

公司已制定和发布职位管理办法，建立管理序列、项目管理序列、拓展序列、技术序列、职能序列、操作序列等六大职业晋升通道，制定了每个序列的任职资格标准和能力素质模型。让员工在各自专业领域发挥专长，改变向单一管理通道挤、打破职业天花板低的现状。

推动薪酬绩效改革，完善激励与约束机制。市场化选聘是改革的开始，薪酬绩效改革将是主战场，多年来，公司薪酬制度薪酬区间小、月度发放比例低、薪级调整不看业绩只看工作年限，严重制约员工发展，无法留住关键人才。公司将根据行业竞争水平制定新的适合现代企业发展的薪酬制度，合理地进行薪酬套改切换测算，广泛宣传，先试点，再由点到面全面推行。同时建立基于价值创造的绩效管理体系，让优秀人才脱颖而出、让平庸者不再混日子，持续改进绩效。还制定各类专项激励措施，以拓展先行制定市场拓展激励制度；关注技术创新，修订科技创新奖励办法；让骨干人才共享成就，出台长效激励与约束方案等。

全面推行项目法，提高公司整体生产效率。公

司项目法实施已经多轮讨论修改并发布，后续将以项目法为基点，签订项目目标责任书，全面管控项目进度、质量和成本，让人才去到项目一线作战，人人都愿意到项目上去，让看得到“炮火”的人员指挥现场，干部提拔优先从项目一线上产生。谁项目管控的好、公司利润好，利益和荣誉就向谁倾斜。

打造品牌培训项目，健全人才培养机制。公司将开发中高层赋能培训、项目人才培养、路桥大讲堂等品牌培训项目，同时健全培养机制，发布《培训管理办法》，选拔培养各业务系统的优秀内训讲师，开发各专业精品课件，助力员工成长，提升专业技能，让选聘出来的人才能够跟上企业发展的节奏和步伐。

终身之计，莫如树人。本次市场化选聘以内部选聘为主，后续将对稀缺人才、关键人才通过外部引进和内部造血方式产生，不断优化人才结构。同时将持续改善路桥集团土壤肥力，通过一系列组合拳为人才成长搭建发挥才干的舞台，让人才进得来、留得住。

改革从无坦途，发展任重道远。回首往昔，路桥集团已经走过千山万水，但仍需不断跋山涉水。面向未来，路桥集团必须以更加积极的作为，将改革进行到底。S





改革正当时 奋楫新征程

文/集团党委书记、董事长 洪绍友

2021年，在全球抗疫、产业环境充满变数和国企改革三年行动背景下，路桥集团面临历史遗留问题和市场拓展双重压力。我们勇于洗削更革，深入推进市场化选聘，践行特区建工集团“固本强基”十大行动，取得了企业治理、组织架构、业务模式、干部队伍结构变化的阶段性成果，为集团完成“十四五”战略目标奠定了坚实的基础。

秉要执本，规划好企业治理的“设计图”

改革的首要目标是确保组织决策高效，流程通畅。改革的成功离不开公司高层领导的决心，要勇于革自己的命，坚持党的领导下，将权利在规则中下放。公司从顶层设计出发，2021年首次批准成立董事会，修订了各项议事规则和权责清单，厘清了“三会一层”权责边界，放宽了所属单位的审批权限，使得决策效率全面提升。

改革的基础是聚焦主航道，轻装上阵。我们整

合业务板块，二级单位由原来的23家精简为11家，形成综合管养、工程建设和服务支撑三大板块的业务发展新格局；我们精简总部职能部门由14个变成10个，开展各级单位去机关化，将各类机关312人充实到项目一线，进一步解决了机构臃肿、人浮于事的现状。

改革的目标是多打粮食，增加土壤肥力。在多元粮食上，我们成立交通设施公司就是为了把利润留在集团内部；同时扩充市场拓展先锋队，将拓展指标压到每个高层领导头上，深耕区域布局的基础上集中优势资源主攻各类市政项目；增加土壤肥力上，我们未雨绸缪，成立各类子公司、收购或分立各类资质，设立防火墙，增强企业抗风险能力。

苦练内功，绘制好市场化经营的“施工图”



根深才能叶茂，本固方可枝荣。要绘制好市场化经营的“平、立、剖”面图，首先要选拔出一批“懂绘图、能识图、敢作战”的干部队伍。改革的最大动力和最大阻力都是人，市场化选聘就是要抓住时机换血，祛除平庸和懒惰，扫清障碍，让“想干事、能干事、干成事”者上。2021年至今，公司开展分层分类的市场化选聘，大胆在火线中选拔，让一些优秀人才直接穿越上来，以激活干部群体和组织，选聘出61名中层干部，干部队伍年龄、学历、专业等结构大幅优化；选聘出115名基层管理者，充实到生产一线，提高一线作战能力。

要合理把握市场化经营的“施工尺寸”，落脚点是任期制和契约化管理。改革是循序渐进不断深入的过程，干部选拔出来并不是一劳永逸，一层不变的。志行万里者，不中道而辍足。各级干部要对准业绩贡献目标，持续自我鞭策，时刻保持危机意

识，转变观念、艰苦奋斗。公司已建立“三位一体”考核体系，与全体干部签订岗位聘任协议、年度业绩责任书及任期责任书，全面规范任期管理，强化薪酬激励约束，严格退出管理，实现身份市场化、管理契约化、激励多样化。公司将不断通过循环考核来评价个人贡献、识别平庸干部，合理淘汰不作为、乱作为的干部进入内部人才市场寻找工作机会，并降级到所在岗位职级。

务求实效，雕琢好深化改革的“精装修”

改革的本质就是要出实效，提高生产效能，节约生产成本。如果说组织架构调整、干部市场化选聘等是改革中的“打地基、搭架子、建主体”，各项人力资源的制度体系改革就是企业深化改革的“精装修”。

2022年，我们已出台职位管理办法，建立六大职位序列，打通了人才职业晋升通道，为项目管理人才、专业技术人才、技能人才等提供施展拳脚的舞台；我们已发布招聘、培训、职业资格等五项人力资源制度，让制度说话，按流程办事，夯实人力资源基础；同时将陆续完善市场拓展考核激励、科研创新奖励、长效激励、特殊贡献奖励等专项激励机制。通过一系列的组合拳来促进工程项目提质增效，提振路桥人的精气神。

在人才选拔和培养上，我们坚持内部造血和外部“引鲶鱼”“掺沙子”相结合，引进大型央企和优秀民企的项目管理人才；我们专注培训体系建设，打造卓越内部讲师团队，开发可传授、可复制的精品课程，将宝贵的知识经验留在组织中；我们鼓励人才去项目一线，通过训战结合，历练干部队伍和专家团队。战场是最好的阅兵场，没有在项目里干过，就等于没上过岗、没开过枪，选拔时要向后排；到项目一线上实战过的人，才能真正明白路桥的改革政策，成为路桥合格的接班人。

改革正当时，奋楫新征程。路桥集团要在“十四五”期末实现百亿营收目标，改革就永不止步，我们已经开始组织变革和管理改革，同步在推行项目法施工改革、成本管控改革、流程业务再造等，路桥人要敢于啃“硬骨头”，勇于趟“深水区”。改革的成功来自领导干部的推动，改革的失败也一定来自领导干部的怀疑和阻力，改革已经步入关键期，全体领导干部要以“安危不而其志，险易不革其心”的决心，持续深入推进企业改革。S

以业绩论英雄 公正选人用人

文/集团党委副书记 孙岩

2021年以来，路桥集团着力推动市场化选聘以及干部任期制与契约化管理，深化市场化改革，创新激励制度，实现路桥集团选人用人新突破。在今后选人用人工作中，将继续坚持党管干部原则，坚持五湖四海、任人唯贤、德才兼备、以德为先的基础上，创新并落实选人用人理念与机制，不断深化干部人事制度改革，使各方面优秀干部充分涌现、各尽其能、才尽其用。

实干为先 业绩为重

坚持好干部标准，突出信念过硬、政治过硬、责任过硬、能力过硬、作风过硬，大力选拔勇于担当、敢于负责、善于作为、实绩突出的干部，营造“实干论英雄、业绩论英雄”的氛围，最大限度激发全体员工的干劲、创造热情和进取精神。**一是要以“绩”历练干部。**“温室里长不出参天树，屋子里跑不出千里马。”要通过“上派”跟班学习、“下派”实践历练、“内派”跟踪项目、“外派”挂职锻炼等方式，交任务、压担子，促使干部在一线工作岗位上出成绩、在关键工作岗位上出业绩。**二是以“绩”考核干部。**要充分发挥绩效考核“指挥棒”作用，以工作实绩为核心，以量化考核为手段，把组织考察与日常考核、年度考核相结合，注重公开，体现公平，做到公正，考准评实干部业绩。**三是以“绩”使用干部。**根据干部业绩考核结果，对绩优的要“给面子”、“奖票子”和“提位子”，对绩差的要“扫面子”、“丢票子”和“挪位子”，让业绩真正决定“票子”、影响“位子”。

公道正派 公开透明

用人以公，方得贤才，必须牢牢把握坚持公正用人这一根本要求，通过公平选人、准确识人、量才用人，形成人尽其才、才尽其用、公正公平的选人用人氛围。**一是坚持正确的选人用人导向。**“用一贤人则群贤毕至，见贤思齐就蔚然成风。”必须坚持德才兼备、敢于担当、实绩突出相结合的选人用人导向，大力选拔信念坚定、对党忠诚，明大德、守公德、严私德的干部。**二是进一步拓宽选人用人渠道。**要进一步解放思想、拓宽选人视野渠道，打破企业、行业、体制等壁垒，突破地域、身份、专业等界限，真正立足岗位选干部，敢为事业用人才。**三是严格选人用人程序。**要进一步规范选人用人权力运作方式和程序，深化细化干部动议提名、民主推荐、组织考察、讨论决定等关键环节，立“明规矩”、破“潜规则”，切实把好干部选出来、用起来。

以人为本 筑牢机制

功以才成，业由才广，坚持“人才引进与人才培养”并重，搭建层序清晰、全面覆盖的人才培养体系，提高人才服务保障意识，让人才引得进、留得下。**一是研究设置储备锻炼岗，**通过打造“赛马机制”、后备干部、青年骨干员工梯队人才选拔任用等机制，加速员工成长，帮助员工脱颖而出。**二是聚焦项目和经营管理人才培养，**办好中高管赋能培训、项目经理专项培训、路桥大讲堂等品牌培训，优化培训内容，增强师资力量，提高培训实



效。三是不断增强人才服务保障，构筑“拴心留人”的生态环境，包括探索建立人事服务一站式平台，提高员工的服务体验感；完善沟通机制，营造自由开放、信息共享、人人平等的氛围；改善工作、生活环境，加大人才房投入，提高薪酬待遇，增强员工获得感、幸福感、安全感。

激励约束 干事创业

人无精神则不立，业无精神则不兴，必须把激发干部积极性作为基本着眼点，下大力激励干部增强干事创业的精气神，使广大干部始终保持永不懈怠的精神状态和一往无前的奋斗姿态。一是要进一步深入推进市场化改革，严格聘期管理和目标考核，严格执行退出机制，真正做到市场化选聘、契约化管理、个性化考核、制度化退出，通过市场化选聘，让想干事、能干事、干成事的干部有机会有舞台。二是要稳步推进长效激励约束机制建设，让广大干部、员工利益与企业利益捆绑在一起，形成利益共同体，进而形成命运共同体，心往一处想，劲往一处使，激发干事创业内生动力。三是要建立

健全容错纠错机制，旗帜鲜明为那些敢于担当、踏实做事、不谋私利的干部撑腰鼓劲，让干部放开手脚、消除顾虑，专心致志干事创业、建功立业。

行远自迩 踔厉奋发

市场化选聘计划有序、举措有效，从选人视野开始拓宽，进一步扩展选人渠道，开辟企业选拔任用的新路子，畅通员工职业发展通道。多项举措并行，逐步实现人尽其才，推动各类人才脱颖而出、合理流动、优化配置，科学高效优化组织结构，激发职工奋力拼搏的干劲，充分调动企业发展的活力，塑造上下一条心、拧成一股绳的良性氛围，奋力谱写企业改革发展新局面。

在市场经济的大潮中，如何结合新形势、新任务、新情况、新问题，不断探索选人用人新思想、新理念、新办法，最大限度地凝聚人才、培养人才、用活人才，充分发挥人才引领作用，仍是企业需要高度关注的重要课题。S



对市场化选聘工作的 思考与建议

文/集团人力资源部 曾庚容

截至2021年10月份，路桥集团已经完成首轮中层干部市场化选聘以及管理干部任期制及契约化管理，为了接下来顺利的开展全体员工市场化选聘以及更好的落实市场化管

广泛动员 认清形势

自2013年《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》明确提出：“建立职业经理人制度，更好发挥企业家作用”，拉开了国有企业推行职业经理人制度改革的序幕。2020年，国务院国有企业改革领导小组办公室正式印发《关于印发

《“双百企业”推行经理层成员任期制和契约化管理操作指引》和《“双百企业”推行职业经理人制度操作指引》的通知》。今年3月26日国务院国企改革办发布了7号文件《关于加大力度推行经理层成员任期制和契约化管理有关通知》。3月31日，深圳市国资委召开了市属国有企业经理层成员任期制和契约化管理专题推进会，明确要在2022年6月底完成市属各级企业经营班子市场化选聘工作。

随着时间的推移，国企改革步伐不断深入，市场化改革已是大势所趋。对于内部思想陈旧、无法接受企业向市场化转变的干部职工要给予更多的关



匠心建造 百年路桥

程，为市场化选聘工作提供强有力的制度保证。

定岗定编 严格退出机制

优化人力资源配置，提高企业人均效能是市场化选聘的首要目的之一，要求企业严格实行定岗定编、完善岗位精细化管理，明确选聘标准、落实人岗匹配，做实待岗、转岗培训。一是按照精简、高效原则，依据组织的战略目标需要的核心职能优化组织架构及岗位配置；二是编制岗位说明书，明确选聘标准，树立选好人用对人风向标；三是摒弃定岗定人传统，坚持人岗相适、以事任人的工作导向；四是坚持“通才”和“专才”有机结合，既不拘一格，又不降格以求，反复甄别，择优用人，充分发挥人岗匹配的“乘数效应”；五是做实待岗、转岗培训，打通绩效考核与培训转化之间的关系，对工作作风懈怠、责任意识淡薄，能力与岗位不匹配的员工及时进行待岗、转岗二次培训。多措并举盘活内部存量人力资源，提高企业的人才效益、经济效益、社会效益。

狠抓落实 解决选聘难题

说一千道一万，不如踏踏实实干一干！全面深入推进市场化选人用人最重要的一步就是行动，要拿出抓铁有痕、踏石留印的韧劲，持之以恒狠抓落实。

路桥集团未经历三项制度改革，企业内部管理过于陈旧，在全面深入推进市场化选人用人过程中必定会遇到重重阻碍，员工思想认知问题、岗位设置问题、选拔标准渠道问题、考核激励制度问题……面临的困难挑战越大，越是要抓住机遇，以问题为导向抓落实，从问题出发精准发力、持续发力，有什么问题就改什么问题，哪项问题最突出就重点改哪项，切实解决企业在市场化选聘中的重点难点问题，弥补集团错失上一轮改革的遗憾。其次，在深入落实改革方案之余，持续关注政策环境的变化，把握时机合理利用政策中的积极因素，在不触犯政策规定的前提下，大胆探索、锐意创新、敢想敢干，更快更好地推进落实市场化选人用人。

习总书记强调，要不唯地域引进人才，不求所有开发人才，不拘一格用好人才，聚天下英才而用之。路桥集团市场化选人用人机制改革已经开局，方向已经明确，道路已经清晰，要始终不惧困难，坚定不移狠抓落实！

注与指引，持续加强内部动员，加强宣传的广度、深度、幅度与力度，使得全体干部职工认清形势，按照市场化的方向进行国企改革，是势在必行的趋势，要在思想和认知上尽快向“市场化”方向靠拢转变。

加强顶层设计 完善体制机制

要确保市场化选聘工作扎实有效地开展并不断取得新成果，应加强劳动、人事、分配顶层设计，逐步健全和完善一系列保障措施。一是在选人机制上要进一步加大市场化配置人才的力度，不断创新选聘渠道；二是在用人机制上要充分发挥业绩导向作用，认真推行绩效考核与员工职务升降挂钩机制；三是在评人机制上要完善以岗位问责为依据，以业绩考核为核心的人才评价体系；四是在励人机制上要健全市场化薪酬体系，实现薪酬的价值激励导向，深化推行文化激励、培训激励、长效激励等具有企业特色的激励机制；五是在育人机制上要按照企业需要、员工需要，有计划、分类别进行培训、培养。此外，在员工发展机制上要从组织的角度为员工量身设计个人职业生涯规划，帮助员工更好地实现职业理想。围绕建立健全各项人才机制，着力完善相应的专项方案、操作指引以及工作流



不忘来时路 砥砺前行

文/集团综合办公室 王杰

2021年，是“十四五”规划的开局之年，是中国共产党成立100周年，也是路桥集团完全融入深圳大建工开启新征程的一年。我们坚持贯彻落实市国资委和特区建工集团的各项工作部署，强化规划引领和创新驱动，永葆“闯”的精神、“创”的劲头、“干”的作风，积极顺应国企改革发展新形势新要求，凝心聚力续写更多“春天的故事”。

在这个过程中，我们每一个路桥人都作出了自己的贡献，汇聚成干事创业的强大智慧和磅礴力量。我作为其中一份子，入职路桥集团十五年来，通过多部门、多岗位、多领域的实践锻炼，积累了丰富的丰富的工作阅历，尤其是担任盐鹏分公司副总经理

兼大鹏标项目经理三年的时间里，领导水平和业务能力得到很大的提升和锻炼。

这三年，我们圆满完成业主和集团下达的各项指标任务，实现营收总额超2亿且无安全、质量责任事故的总体目标，展现出良好的履约能力，连续三年获市交通运输局大管理局AA级信用评价。

这三年，我们始终坚守在城市道路养护、抢险保通第一线，出色完成大鹏新区道路设施应急抢险救援任务；我们全力启动片区综合整治行动，提升片区道路设施整体环境，打造民生工程、品质工程；我们主动开展四新技术推广应用，加大科技对道路养护的有力支撑，发挥科技创新的引领作用，推动科学养护进程；我们积极贯彻落实疫情防控和

复工复产工作部署，确保本单位疫情防控形势安全可控，同时协助辖区局投入人力、物力等物资支援交通疫情检查工作。

这三年，我们付出了非凡的努力，也取得了可喜的成绩。

2021年8月，路桥集团启动中层干部市场化选聘工作。我通过这次竞聘，任职路桥集团综合办公室（董事会办公室）主任，我深感荣幸，也倍感使命光荣、责任重大。

东风起势，时代更新；趁此时机，奋勇前进。党的十九届六中全会刚刚落下帷幕，作为一名党员干部，我将认真学习党的全会精神，砥砺新思想，奋进新时代，在新岗位上展现新担当，在新挑战中实现新作为，在实际工作中打好思想“底色”、坚守信念“本色”、创新工作“亮色”，努力使自己同集团共进步、齐发展。

打好思想“底色” 始终学而不厌

提高思想政治素质和党性修养是一种责任，更是提高自己工作能力、领导水平的需求。在今后的工作中，我将继续把学习和工作结合起来。

一是认真学习全会精神，在深入深刻上下功夫，坚持多思多想、学深悟透，努力做到知其表更知其里，知其然更知其所以然，掌握精神实质，指导实践工作。

二是厘清工作思路，紧密结合新时代新要求，坚持问题导向，坚持实事求是，在博大理论中寻求实践的方法、寻找问题的答案、获取工作的“金钥匙”、搭好理论连接实践的“桥”和“船”，切实提高组织领导能力和综合协调能力。

三是坚持学思悟践，拓展知识面，拓宽视野，做到由浅入深悟、融会贯通用，突出整体性、系统性要求，收获全方位、全局性认知，真正发挥好“上传下达、参谋服务、综合协调”的桥梁作用。

坚守信念“本色” 始终尽责履职

我将带领工作团队，从改革、发展和稳定的大局出发，联系上下、协调左右、推动工作，认真抓好落实行政、党务、董事会等各项工作任务，严格按制度办事，努力形成行为规范、求真务实、狠抓落实的良好氛围。

一是坚持知与行统一，用知引领行，用行深化知。在围绕中心工作中，深入贯彻落实集团公司的各项决策部署，始终把大局观念作为行动的指南，

确保工作不走调、不跑偏、不徒劳，做起而行之的行动者，当攻坚克难的奋斗者。

二是抓好团结，打好配合，工作中讲协调、多沟通、善合作，既要搭好“天线”，不折不扣贯彻落实集团公司部署要求，又要接好“地线”，以服务公司需求作为出发点和落脚点，实现“要求”与“需求”的高度统一，力争在服务中显示实力、在工作中形成动力、在创新中增强压力、在交流中凝聚合力。

三是在点多线长、事多面广的工作中，探索规律、删繁就简，在思想上做到“合心”，在步调上做到“合拍”，在工作上做到“合力”，无论是个人还是团队，都必须做到个性服从党性、主观服从客观、感情服从原则，工作主动不越位、服从不偏位、融洽不空位。

创新工作“亮色” 始终锐意创新

服务是办公室工作的基本宗旨，我将牢固树立服务理念，创新服务方式，丰富服务内涵，提升服务水平。

一是勤研究，做到思路清执行强，研究透上级政策，把握准全局工作，善于提纲挈领，抓重点、解难题、驭全局，围绕中心工作，深入开展调查研究，妥善应对和处理突发事件及复杂问题，及时反映情况，提出建设性意见，为领导科学决策当好参谋助手。

二是勤协调，做到忙碌而不盲目，实干而不蛮干，巧干而不乱干，加强请示汇报，加强沟通联络，做好上下级之间、各部门之间的协调，及时上传下达，确保政令畅通，促进工作落实。

三是勤实践，做到“落实快、标准高、提实效、求创新”，将勤奋当做习惯，将敬业当做本职，将创新当做动力，既把大事做好又把细节管好，坚持“精益求精办文、精简务实办会、勤俭高效办事”的服务理念，充分发挥好“以文辅政”的作用。

一个时代有一个时代的使命，一代人有一代人的担当。习近平总书记在全会上的重要讲话、重要说明、重要报告，为党和国家向第二个百年奋斗目标迈进指明了前进方向、提供了根本遵循，也激励着我们路桥人锚定既定奋斗目标、意气风发走向未来。S

健全用人机制 积蓄源头活水

文/第四工程有限公司 李信琼

事业兴衰，关键在党，首在得人。我们党在百年发展过程中，始终把选人用人作为关系党和人民事业的关键性、根本性问题来抓，始终不断探索建设高素质干部队伍。早在建国初期毛泽东同志就说过“政治路线确定之后，干部就是决定性因素”，可见干部队伍建设关乎事业成败，建立健全良好的选人用人机制，始终坚持正确的用人导向，是一个企业乃至一个国家的事业根基，是事业成败的关键所在。

当今世界，科技飞速发展促使政治、经济格局发生深刻变革，政治多极化格局和经济全球化发展让国家之间的政治经济联系更加复杂多变，风险与机遇并存；当前中国改革进入深水区，发展进入新常态，社会主要矛盾发生变化，中国特色社会主义事业的繁荣发展需要新使命、新战略、新部署的创新和实施。面对新的时代、新的情况、新的隐患，一支能够担当大任的干部队伍是带领集团公司前进的关键力量，选好人、用好人 是适应时代发展、提升管理效能、支撑路桥集团跨越式发展的必然要求。

国有企业改革势在必行

国有企业是社会经济的中坚力量，是中国特色社会主义的重要物质基础和政治基础，是党执政兴国的重要支柱和依靠力量。党的十八届三中全会提出，“国有企业要推进市场化改革，成为真正的市场主体”，这意味着国有企业需要大量符合发展需求的经营管理、专业技术、战略发展等各方面人才。

经济的不断发展要求国有企业融入市场经济、与外部市场对接，同时伴随着企业内部的改革，企业经济结构、组织结构都发生了深刻变化，与其他经济主体的关联和沟通日益复杂，更要求我们要改变传统管理方式。建立健全市场化选拔干部机制，实行市场化选聘和契约化管理，可以有效防止经营管理中的漏洞，防范企业经营风险，提高经济效益和运行质量，实现集团公司健康发展。2021年，集团已顺利完成领导班子和管理层的市场化选聘，首次实现干部“能者上、弱者下”的局面，“有为才有位”成为常态化，进一步完善了市场化选拔干部机制，给竞聘上岗干部上紧发条，激发了动力，等、靠、要已成为过去，向市场要效益的氛围已逐步形成。

路桥集团亟待改革破茧

纵观路桥发展历程，我们清楚看到作为一家具有四十多年历史的国有企业，路桥集团长期致力于特区的基础建设和城市管养，为特区建设做出了巨大贡献。四十年的发展历程中，路桥人挥洒热汗、充满干劲、激情澎湃，为特区建设写下壮丽篇章。作为具有一定历史的市属国企，路桥集团虽然具备吃苦奉献、敢为人先的优良传统，但同时由于发展模式的局限性存在人浮于事、包袱过重、机制不灵等缺陷，尤其是选人用人按资排辈、排位等国企普遍存在的问题。部分干部干事创业激情减退，小富即安，这种状况及思想严重影响集团高质量发展。因此改革势在必行，破除旧的用人制度，建立健全

新的选人用人机制迫在眉睫，我们必须尽快搭建人才平等竞争和内部交流平台，形成公开、公平、择优的人才选拔任用制度，建立健全选人用人机制，为集团发展注入新的活力和发展后劲。

当前，路桥集团正处于跨越式发展的关键时期，“十四五”规划为我们描绘出美好的发展蓝图，近百亿的市场拓展业务呼唤着一大批政治素质过硬、有责任担当、敢于拼搏的干部队伍，选好干部，用好干部至关重要。要保障集团可持续稳定发展我们唯有在企业中导入竞争元素，搭建优秀人才脱颖而出的选人用人机制，建立层次分明的人才培养梯队，加大年轻干部选拔培养，实行专业技术人员分级分类管理，促进人才队伍的年龄、文化、专业等结构更好地满足企业速度、质量、效益协调发展的需要，充分发挥人才在集团公司中的主观能动作用，推动企业育人、励人等各项机制进一步完善，带动人力资源开发与管理其他功能进一步增强，使企业的人力资源系统更好地发挥吸引人才、留住人才、激励人才的作用。

改革活力助推企业发展

2022年是集团“十四五”规划的开局之年，也是集团转型发展、跨越式发展的关键之年。面对发展的新形势和新任务，路桥人唯有全力以赴，认真总结历史经验，适应高速发展的经济模式，坚持“党管干部”的根本原则，突出选人用人的政治标准，大力培养选拔“对党忠诚、勇于创新、治企有方、兴企有为、清正廉洁”的人才队伍，充分调动全体干部职工的主观能动性，优化经营班子结构，提高决策能力和业务水平，为集团公司各项业务工作的开展提供新动力、注入新的活力，才能推动集团不断发展。

“逆水行舟，不进则退”。融入特区建工集团，给予我们路桥人更大的发展空间和施展才华的舞台。生逢伟大时代，全体干部当不负路桥集团四十年光辉，要以不负历史的凌云之志与艰苦创业优良作风去书写属于新一代路桥人的荣光。S





市场化竞聘 企业再添活力

文/福田分公司 张瑛

中共中央国务院出台的《关于深化国有企业改革的指导意见》中指出，国有企业改革需进一步深化企业内部用人制度改革，建立健全企业各类管理人员公开招聘、竞争上岗等制度，拓宽选人用人视野和渠道。建立分级分类的企业员工市场化公开招聘制度，切实做到信息公开、过程公开、结果公开。构建和谐劳动关系，真正形成企业各类管理人员能上能下、员工能进能出的合理流动机制。由此可知，路桥集团实施市场化竞聘是深化改革之路中必不可少的关键环节。

市场化竞聘打通员工晋升渠道，优化核心人才培养体系。竞争上岗破除了论资排辈、平衡照顾的老旧观念，拓宽了企业领导层用人、选人的视野，

有利于优秀人才的培养和选拔，有效地激发中层干部爱岗敬业、争创佳绩的工作热情，让一些资历浅但专业能力强、具备上升潜力的年轻员工看到了晋升希望，极大地激发了年轻人的发展潜力，充分体现了集团公司“想干事者上，能干事者上，干成事者上”的用人理念，是企业永葆青春的重要一环。

此外，竞聘上岗是企业挖掘管理人才和建立后备人才库的重要途径和手段，既给优秀人才提供了晋升渠道，又为企业的长续经营储备了各梯队的专业人才，能有效激发新进员工的工作积极性，使各岗位员工有明确的工作目标和努力方向，创造健康向上的企业氛围，最终达到员工和企业双赢的良好局面。



市场化竞聘强化员工危机意识，创造奋进争先的工作氛围。现阶段，部分国有企业员工仍存在一定的“铁饭碗”、“吃大锅饭”老旧观念，工作中消极怠工、得过且过，同酬不同工的现象时有发生，一方面不利于公司业务的顺利推进，另一方面影响勤奋上进员工的工作积极性。通过公平、公开、公正的市场化选聘，让能者上、平者让、庸者下，使员工充分认识到工作能力、工作业绩才是绩效考核和职业晋升的硬实力。

市场化竞聘与绩效考核、绩效分配制度相结合，通过科学、系统地考核实现薪酬差异化，落实同工同酬、多劳多得的薪酬体系，能有效促进员工的工作积极性和工作效率。竞聘上岗也是一次对广大员工思想观念的洗礼，使员工具备一定的危机意识，深刻认识到国企的工作岗位不再是过去的“铁饭碗”，唯有在工作中保持高度的责任心和优秀的业绩，才能使自己在竞争中脱颖而出；唯有摒弃老旧思想，积极提升自身专业技能，才能适应公司高速发展的模式。

市场化竞聘促进员工思想解放，提高企业核心竞争力。创新是引领发展的第一动力，企业的竞聘上岗是公司 and 员工的双向选择，员工在选择竞聘岗位时已经有明确的岗位设想和工作规划，竞聘过程中能充分发挥员工的创新思维，产生多种开创性的工作方法和思路，无论最后谁是胜出者，都能

够集成众人的思路 and 观点去完善自身的工作设想，这无论是对上岗者个人还是对企业来说都是极具价值的，竞聘的过程为企业的创新和可持续发展方向提供一定的推进思路，进一步提高企业的创新发展能力。

竞聘上岗设置的多种工作岗位给每个职工带来重新选取职业方向的机会，打通员工实现个人职业转变的壁垒，从要我干到我要干，化被动为主动的思维方式转变将有效促进职工潜力最大化的发挥，对企业而言是人力资源的重组优化，这必将提升企业的整体竞争力，从而实现更为高远的目标。

市场化竞聘有利于党风廉政建设，提升了干部队伍政治素养。市场化竞聘以科学、公正为核心，通过公平、公开的选拔以及严格的考核，有效避免人事权被滥用的风险，防止“任人唯亲”、“团团伙伙”等不利于企业经营发展现象的发生，有利于反腐倡廉工作的开展。同时通过系统、严格的考核，确保新提拔的领导干部时刻保持清醒的政治头脑，不断提高自己的政治文化水平和业务素养，将精力放在工作业绩提升和业务能力提升上，能为公司打造一支吃苦耐劳、素质过硬的干部队伍。

推行领导干部竞争上岗，通过公平竞争，提拔高素质的优秀人才上岗，低素质者下岗，彻底打断拉帮结派、结党营私者的后路，有效防止干部选拔使用中的不正之风和腐败现象，使职工深刻意识到，要想实现职业晋升只能靠自己的真才实学和过硬的政治素养。所以，推行领导干部竞争上岗有利于反腐倡廉，建立良好的用人机制。

市场化竞聘带来了一定的动荡，但也是公司深化改革的关键一环，是公司提升市场竞争力的重要手段。在市场化竞争十分激烈的当下，只有坚定信念、坚持改革发展，不断适应市场，才能在市场竞争中立于不败之地。竞聘上岗、绩效考核、薪酬差异化多措并举，给想干事的人以机会，给能干事的人以舞台，给干成事的人以回报，给不干事的人以危机，充分展现集团公司“与实干者、奋斗者、贡献者共享成就、共创未来”的人本观念，实现了人力资本的持续增值，提升了集团公司在新一轮发展中的核心竞争力。大浪淘沙始见金，经历过改革的阵痛，相信集团公司在未来的市场竞争中定能百尺竿头更进一步！

关于推进市场化选聘的主要障碍及对策

文/集团人力资源部 黄维

市场化选聘是国有企业实现可持续发展，充分发挥企业家作用，提高企业效率、提升企业活力，实现国有资产保值增值的重要途径。路桥集团未经历三项制度改革，在推进市场化选聘过程中障碍重重，但在市委市政府、市国资委以及上级产权单位特区建工集团的大力支持下，集团积极探索，结合企业实际，完善法人治理结构、优化组织架构、提高思想认知，克服了各种障碍，有序推进市场化选聘与契约化管理，深化企业改革。

完善法人治理结构 破除体制障碍

市场化选聘职业经理人制度的前提是所有权和经营权有效分离。路桥集团企业法人治理结构不完善，未建立董事会、监事会，经理层不独立，未建立权责对等、运作协调、有效制衡的决策机制，为市场化选聘造成了运行结构障碍。为有效解决这一问题，在特区建工集团的大力支持下，路桥集团逐步完善法人治理结构。一是建立健全董事会，健全董事会班子运行机制。二是完善法人治理结构的工作制度，制定、修订董事会、党委会、领导班子会、总经理办公会等议事规则。三是研究制定总部、下属单位的管控权责清单，增强下属单位市场主体意识和经营自主性。

完善的法人治理结构，能够提升公司内部管理能力，强化现代化企业管理，建立好市场化选聘工作的顶层建筑。

优化组织架构 扫除组织障碍

市场化选聘改革，既要关注人的变革，更要着重关注组织变革，打破原有组织格局，打碎固有边界和职责，优化调整内部沟通不畅、职责不明晰的组织架构，为市场化选聘顺利落地扫除组织障碍。

针对这一问题，路桥集团对组织架构进行了改革、深化再改革。一是按照“科学分工、精简高效”的原则，对集团总部职能进行重塑优化，职能部门数量由12个精简为10个。通过精简集团总部部门、优化部门职能，解决职能部门运行中存在的职能交叉、重叠、分散等问题，消除多头管理现象，厘清集团总部部门间管理界限，提高业务协同性。二是按照“板块整合，突出主业”的原则，布局综合管养、工程建设、服务支撑三大业务板块，所属单位数量由23个调整为11个。板块的整合有利于做大做强主营业务，优化资源配置，提高运营效率，也为顺利完成市场化选聘工作打下了坚实的基础。

广泛宣传动员 清除思想障碍

路桥集团自2006年事转企以来，未经历大规模的改革，企业具有浓重的“行政化”色彩，部分干部职工“官本位”“行政级别”“论资排辈”“终身制”“大锅饭”等思想观念根深蒂固，干部能上不能下、员工能进不能出、收入能增不能减的问题较为严重。为减轻全体干部职工抵触、畏难情绪，集团党委、人力资源部前期广泛动员，召开市场化选聘动员大会，并进行视频直播，邀请全体员工观看，宣传市场



化选聘政策及意义，破除错误观念，让全体干部职工充分认识到市场化选聘是为了促进各类员工更好发展，推动路桥集团焕发新的激情和活力，而不是制造内部矛盾，全力攻克思想障碍，确保市场化选聘稳步推进。

多措并举 解决甄选识别障碍

本次市场化选聘面向集团内部全体员工，报名人数为公司史上之最，为了克服市场化选聘“靶心不准”，选人失当的问题，本次市场化选聘采用多元的人才评价体系，全面考察应聘人员。一是对简历进行全面筛选，考察应聘者工作年限、工作经历匹配度以及其他硬性任职资格；二是引入专业咨询机构，对应聘者实施综合素质测评，考察应聘者个人基本素质、性格及岗位匹配度；三是采用个人演讲、评委提问、专业技术及管理问题全面综合的面试形式，考察应聘者抗压能力、专业技术储备以及管理能力；四是聘请外部专业技术评委、外部管理评委以及内外部顾问专家确保面试结果客观公正；五是对拟聘用人员进行档案专审及考察公示，确保拟聘任人员政历清白、德才兼备。

“三位一体”消除契约化管理障碍

契约化管理是市场化选聘的“最后一公里”，是落脚点，也是提升企业效能的主要途径。过往集团对领导干部的考核主要依靠述职述廉，个人考核与经营业绩没有直接关联。本次市场化选聘，制定了《所属单位领导班子薪酬与考核管理办法》，实行“试用期考核”、“年度考核”、“任期考核”三位一体的考核方式，考核指标设计及考核结果全面量化，并设置“70分红线”，试用期考核、年度考核两次低于红线，或达到其他退出条件的，将无条件退出管理岗位。同时，实行薪酬与“行业”、“规模”、“业绩”三对标，科学合理制定各企业市场化选聘经营班子薪酬水平，突出价值与贡献导向，杜绝“搞平均”“讲平衡”等非市场化管理顽疾。

经过前期的不断努力，路桥集团已顺利完成中层干部市场化选聘及任期制与契约化管理，在今后以市场化选聘为常态选人用人机制的情况下，仍面临着思想、认知、能力、执行等重重障碍，要不断创新内部管理、紧跟时代发展、敢想敢为，深入贯彻落实市场化改革，助力集团高速发展。■



市场化选聘 激活选人用人“一池春水”

文/龙岗分公司 邓志军

市场化选聘是遵循市场法则，运用市场化机制，按照公平、公正、公开原则，选聘出既德才兼备，又有思路、有闯劲、谋事业、善经营的优秀管理者，并按照任期制契约化进行管理和考核，实行“能增能减”的“差异化薪酬”和“能上能下”的市场化退出机制。对国有企业来说，经营管理人才是企业发展的第一资源，是搞好企业生产经营的根本所在，企业必须以人才优势来增强企业竞争力，选准人、用对人是企业与人才共同发展的根本保障。

市场化选聘人才更有利于提升国有企业竞争优势，推动企业长足发展，在激烈的市场竞争中立于不败之地。去年，路桥集团顺利完成了领导班子和中层干部的市场化选聘工作，职级能上能下、人员能进能出，突出竞争导向、能力导向、价值导向……巧用市场这只“无形的手”，激活集团高质量发展内生动力，这是一次党管干部原则与市场化选人用人机制的有机结合；是一次打破人才藩篱，扩大选人视野和范围，聚英才而用之，推进集团经营管理队伍市场化、职业化、知识化的最新实践；也是

一次打破“论资排辈”惯性思维，激发集团内在活力、提高干部队伍积极性和创造性的科学探索。

破除藩篱 竞择良才

选人用人机制是搞好国有企业的源头活水，让企业“活”起来，必须先让人才机制“活”起来，市场化选聘要牢牢把握市场化改革方向，与市场竞争规律相结合，建立市场化的选人用人体系，构建适应市场发展的管理体制和运行机制，促进集团实现速度、质量、效益的协调发展。

“全体起立”焕发发展活力，市场化选聘要深入推进公开选拔和竞争上岗实施办法，树立和强化“人才出自竞争”的观念，在竞争中发现人才、选拔人才，建立优秀人才充分施展才能的工作机制，变“闭门相马”为“公开赛马”，通过公开的平台、公平的规则和公正的评判，坚持以品德、知识、能力和业绩作为人才选拔的主要标准，打破各种条条框框的限制和论资排辈等习惯束缚，不拘一格选人才，实现由单一地选“好人”转变为“好人”与“能人”并重，既有想干事的态度，又有能干事的本领，更有干成事的追求，真正做到有为才有位。

选一个好干部就是树一面旗帜，用一贤人则群贤毕至，见贤思齐就蔚然成风。市场化选聘要致力于搭建优秀人才展示才华、公平竞争的舞台，畅通优秀人才脱颖而出的通道，为集团打造一支能干事、敢担当、有作为，心往一处想、劲往一处使的高素质经营管理队伍。

拔犀擢象 知人善用

人才的价值在于使用，人能尽其才则百事兴。如何发挥人才的最大效能，合理有效地使用人才是关键。市场化选聘要建立能上能下、能进能出、竞争择优、充满活力的开放性人才选用机制，从根本上摈弃陈旧的用人观念和管理模式，由“静态用人”转向“动态用人”，牢固树立“人才是关键、平台是舞台”的人才理念，优化资源配置，挖掘人才潜能，释放人才活力。

用好用活优秀人才是一种责任，也是一种智慧。一是要以发展眼光培养人才，充分认识到人才要在工作实践中成长进步，在不断总结经验教训中增长才干、发挥才能。作为领导干部，要根据人才的成长进步来判断他的未来发展潜力，适时、适度地“压担子”，有意识地安排他们参加重大任务、投

身一线实践，最大限度地发挥其主观能动性，让他们在艰苦环境中锤炼，提高他们完成急难险重任务的能力，让想干事、能干事者快速成长。二是要以容才之量汇聚人才，量宽足以得人，正所谓“人非圣贤，孰能无过”，再能干的人才，只要做多事情，难免会犯错误，作为优秀的领导干部，要能容才之错，不求全责备，以小恶忘大美；同时，领导干部要能容才之长，善用能人，不能有“私心”，要见人才之长、爱人才之才，取人之长、补己之短，以尊重人才的心胸、敢用人才的气魄吸引人才。三是要以信任态度使用人才，信任是最好的激励，能有效激发其积极性和智慧潜能，作为领导干部，要大胆使用、信任身边人才，把人才用到合适岗位上和重要工作任务中，要能扬长避短，用其所长，正所谓“用人所长无不用之人，用人所短无可用人”，针对人才的不同情况，要充分掌握和了解其个人所具有的能力、才干、气质，判断与其所在职位和所承担的责任能力是否相适应。通过合理的用人环节，即用当其时、用当其位、用当其长、用当其愿，把人安排到最能发挥其才能的适合的工作岗位上，让一切人才潜能竞相迸发，让一切聪明才智充分涌流，真正做到人尽其才、才尽其用。

改革有阵痛，不改革就是长痛。改革阵痛期是一段必须经历的过程，经历了眼前的阵痛，才不至于陷入发展陷阱和长期痛苦的泥沼。不塞不流，不止不行。路桥人当以市场化选聘为契机，凝聚“变”的共识，释放“变”的动力，咬定高质量发展不放松，勇破坚冰，驭风同行。

惟其艰难，方显勇毅；惟有磨砺，始得玉成。2022年是集团实施“十四五”规划、全面深化改革的重要一年，站在改革发展的新起点上，路桥人惟以高度的紧迫感、责任感和使命感，学在深处、谋在要处、干在实处，踔厉奋发谱写路桥集团跨越式发展新篇章。S

下好团队建设“先手棋” 树起选人用人的“新标尺”

文/交通设施工程公司 王奕文

为适应市场竞争，公司进一步深化改革，保障企业可持续发展。交通设施工程公司坚决贯彻落实集团“十四五”战略部署，把握深化改革机遇，力争使路桥集团在行业内综合管养板块交通设施工程类中实现跨越式发展。

抓住机遇 谋划发展新思路

公司原有综合管养板块中未涉及交通设施工程，作为本次深化改革中加入的新业务，对路桥集团来说是机遇也是挑战。深圳市城市交通设施正进行着智慧化变革，交通设施工程领域中除了基本设施，还有智慧交通设施，例如：智慧多杆合一指示灯、智能筛查车辆电子眼等。

审大小而图之，酌缓急而布之。公司要抓住智慧城市发展的机遇，长远布局，一方面要夯实现有基础设施业务，优化工艺技术，打响路桥集团交安设施品牌。另一方面，要采取技术开发、技术创新与工程相结合的方式，以智慧城市交通设施研究开发为重点，结合新材料、新技术、新工法等研究，使科研成果为项目服务，把创新与开发工作贯彻到公司的整个发展过程中，不断提高技术水平和创新能力。

新战略执行和新业务承接需要新团队完成，而选人是团队组建和实现高效管理的第一步。除工作经验、学历、专业等传统因素之外，将共同目标列入新团队人才选拔的重要标准，即实现目标匹配、道同共谋。引导员工将公司的价值、目标和使命与自身的价值和事业追求紧密联系，主动建立强烈的事业目标感和责任感。

深化改革 建立管理激励新模式

有压力才有动力，为避免出现“人浮于事”的情况，建立柔性的淘汰管理制度，培养员工危机感、紧迫感和责任感，从而激发员工的积极性，提高企业效益和竞争力。结合集团深化改革方案，以国有企业人文关怀模式融合KPI末位淘汰制，形成“末位

培训”新模式。连续两次考核处于末位的暂停原有岗位工作，停发岗位绩效，领用基本工资，组织培训调岗和合理分流，引导形成以能力定岗的新模式。

盖洛普公司调查证明，发挥人的长处比弥补短处能够带来更大的价值。员工的优势和长处与工作要求的核心能力相符，交通设施工程公司将落实“岗位能上能下、薪酬能高能低、人员能进能出”的用人理念，公司各部门实施部长轮班制，每月考核实现绩效上岗，绩效考核通过可以继续连任，做到岗位能者居之。

拓展市场 加强人才队伍建设

公司要实现高质量跨越式发展，关键在于下好人才队伍建设“先手棋”，着力打造一支与发展战略相匹配，与业务需求相适应的人才队伍，全面支撑集团深化改革。“宰相必起于州郡，猛将必发于卒伍。”交通设施工程公司扩大人才选拔范围，深入推进岗位竞聘工作开展，把勇于担当、善于作为、业绩突出的人选拔出来，进一步挖掘内部潜力，实现项目团队自主搭配，由项目负责人选择搭配人员，提高团队融合效率，增强团队凝聚力、战斗力。

培养复合型市场拓展专业人才，组建市场拓展队伍，积极参加各项社会活动，关注并参与社会影响力大、关注点高的工程招投标活动，广泛利用一切社会资源，增加公司品牌的知名度。加强对现有业务量质量管理，争取各类荣誉奖项，重视在业务区域内培养关系，持续维持融洽、良好的业务往来，发掘信息点，逐渐形成覆盖完整、深入的市场关系网。

以改革促发展，以创新谋未来。在集团党委的坚强领导下，交通设施工程公司深化改革工作，严把选人用的关口，多方位、多角度、立体式发现和培养人才，激发内生动力，不断提高综合实力和经营管理水平，在集团公司高质量发展中发挥骨干力量。S

奋进十四五 开辟市场拓展大时代

文/集团市场拓展部 葛方方

为尽快完成集团“十四五”战略目标，进一步抢抓“双区”战略机遇助推企业发展，实现2022年跨越式发展目标，市场拓展部相继制定考核办法、激励办法以及人员培训方案，凸显企业对具备市场化意识、专业化素养国企人才的渴求，以及市场化、开放化引才用才观念。

引鲶鱼 活池水

市场拓展人员必须从市场中来，到市场中去，市场拓展人员选聘积极探索公开招聘和职业经理人选聘之路，优选社会精英人才助力企业发展。实施“双选双引”计划，在原有专业员工基础上吸纳更多有实干经验，有拓展资源且对市场高度敏锐的人才。配合人力资源部通过科学灵活的选拔，扩大选人用人视野，市场化的方式让更多的优秀人才成为基础人选，从整体上提升选人质量，如鲶鱼效应般提高人才活性，进而提高集团公司经济运行质量和效益。

能者上 提速度

市场拓展部贯彻落实集团选人用人方针，配合打出建设高素质拓展团队的组合拳。对于新引进人才即刻组织业务培训，执行“师带徒”传统，让新入职员工迅速熟悉拓展市场部相关业务，适应岗位工作，推动市场拓展部各项工作步入正轨。

因才适用，人尽其才。以岗位需求划定人选的气质、条件，结合企业实际情况和业务发展趋势，根据个人性格和能力等多方因素调整岗位，提升人才与岗位的适配度，切实将百分之百的人变成百分之百的人才。

量才使用，用在其位。要把人才放在合适的工作岗位进行锻炼，把优秀年轻的员工放到市场开拓的主战场和开基创业的第一线，努力争做跨越式发展的“助推器”，确保拓展事业向前发展，确保2022年拓展目标的实现。

有指标 强意识

在当前路桥集团市场拓展、大项目策划能力有

待提升的背景下，市场拓展须坚持“深圳为主，外埠为辅”的原则。深耕深圳市场，对深圳市11个行政区及主要国资国企划分为三个片区，实行“区域负责，总部统筹”的管理办法。根据各区域特点，制定片区拓展指标，与个人签订年度考核目标责任书，层层传导压力、人人都有指标，实现拓展人员快速成长。

用激励 挖潜能

企业之间的竞争，归根结底是人才的竞争，能为企业创造利润和提升企业价值的核心员工无疑是企业争夺焦点，谁能最大程度激发出人力资本的价值和创造力，就能掌握企业发展的主动权，取得竞争优势。

建立和完善市场拓展激励机制，鼓励全员拓展，充分挖掘潜在拓展资源，使员工全身心投入拓展工作，营造全员拓展的氛围，形成“全员拓展、立体营销”的拓展格局；同时与人力资源部协同进行考核，在内部形成“两年一指标”模式，连续两年考核未达标，组织培训调岗和合理分流，引导形成以能力定岗的模式。

育人才 保“供血”

建立有效的人才培养机制，孕育重视人才培养的文化，以“造血”为主，“输血”为辅，支撑起企业的高速发展和战略转型。市场拓展部充分发挥在人才培养方面的积极作用，通过定期专业培训提高员工技术、能力水准，达到人与“事”相匹配，致力培养出品德、专业双一流人才；更要通过实践训练、指导服务、孵化转化、资源对接一体化等系列培训措施，让各类人才的创造活力竞相迸发、聪明才智充分涌流。

市场拓展部致力打好“人才战略牌”，助力营造集团“聚天下之英才而用之”的最优环境，实现人才发展与企业发展深度融合，向“十四五”战略规划迈出坚实的一步。S

保质保量保安全 创新创优创发展

文/龙岗分公司 李星宇

40年来，路桥集团伴随深圳特区不断成长，围绕国企改革的重要领域和关键环节，大胆探索、敢闯敢干，推动着企业不断做强做优做大。路桥集团大力推行市场化选聘，实行任期制和契约化管理，我成功竞聘上岗，担任龙岗分公司副总经理，分管维修管理部和质量安全部。结合公司制定的十四五规划，以及自身的发展定位和管理方向，未来三年我将主要从以下三个方面开展工作业务：

大力拓展市场 助力企业腾飞

在如今建筑业行业激烈竞争下，特别是在深圳这片开放包容的土地上，前有各大央企占据要点，后有无数民企见缝插针，市场蛋糕被逐步瓜分切割，留给本地国企的份额也越来越少。市场拓展关系着公司下一阶段的生存命运，也关系着上千名员工的家庭保障。龙岗区作为深圳行政分区之一，基础设施建设起步晚，且多年前的建设标准已经无法满足区域的快速发展，导致基础设施相对薄弱，这也给我们市场拓展提供了充足的空间。

在后续的工作中，我将市场拓展与分公司的发展战略以及业务规划相结合：

维护既有的综合管养市场份额。龙岗养护标是整个集团管养标段中合同金额最大的，也是标段管辖范围面积最大，可见其地位和重要性。我将加强与既有客户的沟通交流，提高服务质量，赢取信誉口碑，提升客户满意度，确保既有市场份额不缩减，同时争取向客户揽收更多业务。

紧密关注综合管养市场动态。龙岗区除了道路养护，还有其他类型的管养业务，也有工程类项目在招投标，这些业务和项目也将成为我关注的方向和重点。我将主动与其他类型业务的客户相接触，及时跟进相关业务部门拟建项目的立项审批情况，做到提前介入、及时跟进，争取能有更多新项目落地。

根植项目管理 蓄积发展劲力

作为生产管理出身且分管生产方向的副总经理，做好项目管理工作是我义不容辞的责任，也是对我个人管理能力的试炼。维修养护有别于工程项目的施工点多面广区域大、事务繁杂琐碎、对接单位数量众多，且管控模式不大相同，但宏观来看也属于一个项目或是一个施工标段，也能套用项目管理。我将把自身所学和工作经验应用于后续的工作实践中，吸取失败经验和教训，发挥优势和长处。

首先，梳理存在问题，逐一解决。我将尽快熟悉在建项目的基本概况，对存在的问题进行罗列统计，按紧迫程度进行排序，提出个人解决思路，并及时与相关领导、部门人员沟通，达成一致意见后分解工作任务，定人定时要求完成，同时推行奖惩制度，激发员工干事积极性。

其次，加强内外沟通，主动跟踪反馈。对于建设单位、监理单位、街道办以及其他政府职能部门交办的任务，做到快速响应、立即落实，同时主动跟踪进展、适时汇报，以精干高效的面貌让客户满

意。

最后，与下游分包队伍保持密切合作联系。在自身工作职责范围内，协调解决分公司与下游分包队伍之间的分歧，及时解决现场人、材、机等资源供应问题，保障现场施工进度，严管施工质量，以平等合作、担当不推诿的态度与队伍共创佳绩。

紧抓人才建设 夯实发展基石

人才是一个企业得以长久发展的坚石，公司的发展壮大，离不开各类人才的共同努力。集团公司目前人员年龄结构偏大、专业型人才较少、人才流失严重，这是不争的事实，目前正通过校招增强人才储备，通过社招充实空缺力量。在分公司层面上，我将协助总经理加强分公司的人才队伍建设，充分利用既有人员，协调安排外招人员，满足公司的业务增长和发展需要。

一方面，发挥绩优股，发掘潜力股。盘点现有员工的基本情况，摸清每个人的特点和专长，给予员工充分信任和施展才干的舞台。对于敢担当、有

责任心且善于解决问题的绩优股，要充分发挥所长，施压更多担子，让他接触多类型业务，指导相关工作，促进个人全面成长。对于经验不足但有上进心的员工，落实“传帮带”导师制度，定期跟踪师生间的互动和成长成才情况，有选择性、偏向性地调整发展线路和方向，争取个人特性发挥最大化，促使人才在实践应用中快速成长。

另一方面，加强职业技能培训。根据业务发展需要，无论是安全管理、专业技术、项目管理还是科技创新方面，针对不同人员的岗位和能力，适时组织内部和外部培训，提高职业技能水平。我将不定期邀请集团内部专业人士开展互动交流，提高员工的认知水平和专业素养。在不影响工作的前提下，组织相关员工前往优秀的同行企业学习交流，取其精华，对标一流。对于专业性较强的技能知识，鼓励员工报班集中学习，体系化学习。多途径落实职业技能培训，有助于提高员工的技能知识，进一步提高工作效率。 





深高速集团领导检查 沿江项目部疫情防控及复工复产工作

2月21日，深高速集团总裁廖湘文、副总裁杜猛、纪委书记林继童等一行，到沿江项目实地检查指导疫情防控和复工复产工作状况，集团公司总经理欧阳垂礼、项目部领导班子陪同检查。

廖湘文总裁认真听取沿江项目部复工复产和疫情防控情况及需要协调解决问题的汇报后，对相关工作给予充分肯定，对下一步工作提出要求：一是切实加强安全复产工作推进力度，严格落实项目复工前的安全检查；二是加紧推进关键工序建设，高质量保障项目主线桥梁贯通目标；三是围绕复工复产，确保疫情防护到位。

沿江项目部将继续抓好疫情防控和复工复产工作，尽快全面恢复生产，抓好安全质量工作，力争实现今年主线桥梁贯通的目标。

(文图/沿江项目部 韩华杰)

路桥集团召开 2021年度安全生产总结表彰大会

1月6日下午，集团公司在路桥大厦23楼多功能会议厅召开2021年度安全生产总结表彰大会，总结工作、表彰先进、安排部署2022年工作。集团公司领导，本部各部室、所属单位、直管项目部主要负责人和2021年度安全生产先进个人共计约50人参加会议，集团公司总经理欧阳垂礼主持会议。

集团公司董事长、党委书记洪绍友结合特区建工集团有关会议精神和集团公司实际，对2022年安全生产工作提出六点要求：一是提高政治站位、认清安全形势，狠抓安全责任落实；二是配足安全管理力量，进一步健全安全管理体系；三是吸取事故教训，明确安全责任，完善管理机制；四是控制资金风险、保证资金安全，加大诉讼管理力度，防范诉讼安全；五是进一步压实责任，推进信访维稳工作；六是毫不松懈抓实抓细疫情常态化防控工作。

(文/集团安全管理部 叶帮友 图/林世恒)



路桥集团党委召开2021年度领导干部述责述廉会议

1月11日下午，路桥集团党委召开2021年度党员领导干部述责述廉会议，接受主要领导点评提问和现场民主测评。集团公司领导班子、各党组织负责人及中层正副职管理人员共计30余人参加会议，特区建工集团纪检监察室黄蔚健列席会议。

会上，集团公司党委书记、董事长洪绍友分别对党员领导干部述责述廉内容进行点评，并从生产、廉政及党建方面对述责述廉领导进行提问。本次述责述廉会议“有述有评”，“述”出党员领导干部的履职责任，“述”出党员领导干部不足和改进之处，展现出党员领导干部推进集团更高更快发展的决心。

(文/集团纪检监察室 孙红霞 图/刘东君)



路桥集团召开 2021年度工作总结暨表彰大会

1月17日下午，路桥集团在路桥大厦23楼召开2021年度总结表彰大会，总结2021年工作，部署2022年工作，高管进行述职，表彰先进单位和先进个人，并与有关部门和单位签订经营业绩责任书。集团公司领导班子成员、本部部室中层正副职、所属单位负责人及受表彰代表等60人参加会议，会议在多功能会议厅和多媒体会议厅两个会场召开，由集团公司总经理、党委副书记欧阳垂礼主持。

集团公司董事长、党委书记洪绍友简要分析当前发展形势及存在的困难和问题后，对2022年工作提出要求：一是层层压实压紧目标责任；二是持续推进深化改革工作；三是全面提升城市建设与服务能力；四是增强业务发展和抗风险能力；五是持续加强党的领导和党的建设。最后强调，路桥集团正走在爬坡上坎的关键节点和关键时期，应更加坚定发展决心和必胜信念，不畏困难和挑战，只争朝夕、奋发有为，为推动路桥集团实现跨越式发展做出积极贡献。

(文/沿江项目部 姚晓纯 图/林世恒)

路桥集团召开 综合办公室系统工作会议

2月22日，集团公司在路桥大厦23楼多功能会议厅召开综合办公室系统工作会议，全面回顾集团综合办公室系统工作开展情况，部署安排2022年集团综办工作。集团公司董事长、党委书记洪绍友，党委副书记孙岩，安全总监赵夕朝出席会议，集团相关部室负责人、各所属单位主要负责人、综合办公室系统员工代表共60余人参加会议。

党委副书记孙岩对去年集团党建工作、部分单位党支部建设、绩效考核等工作给予表扬，并提出下一步工作要求。

董事长洪绍友表示本次会议旨在为综合办公室系统立目标、指方向、促发展，要求增强以下四点工作意识：一要加强精品意识；二要加强大局意识；三要加强闭环意识；四要加强责任意识。最后强调，集团综办系统上下要鼓足干劲、提振信心，打造一支政治素质高、专业能力强、工作作风硬的队伍，当好“总务管家”，发挥好承上启下、沟通协调的作用，助力集团高质量发展。

(文/集团综合办公室 周柳柳 图/林世恒)



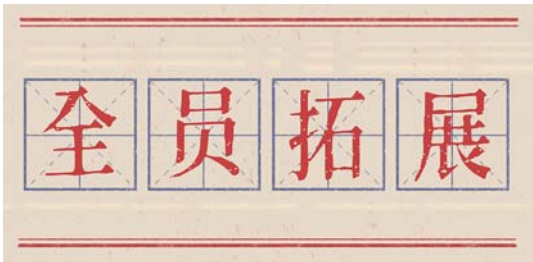
路桥集团召开劳务合作供应商座谈会

2月22日，路桥集团劳务合作供应商座谈会在路桥大厦23楼多功能会议厅召开，集团公司董事长、党委书记洪绍友，总经理欧阳垂礼及有关领导出席会议，相关职能部门、所属单位及劳务单位负责人参加会议，集团副总经理曹轲铭主持会议。

集团分管领导何刚刚总经理介绍了整体供应商管理情况；欧阳垂礼总经理介绍了路桥集团今后的发展形势及目标，并从廉政建设、劳务单位专业性、施工安全、质量等方面提出具体要求。

洪绍友董事长强调：一是希望各劳务单位进一步加强自身实力、诚信履约能力建设，同时路桥集团各级管理人员要进一步增强服务意识，实现合作共赢；二是劳务单位要加强劳务人员的管理及培训，推进各项目顺利开展；三是各项目要坚持防疫常态化，严格执行政府部门防疫政策；四是要开展供应商履约评价，实行优胜劣汰的奖罚制度；五是严格执行廉政要求，强化相互监督，共建廉洁工程。

(文/集团成本管理部 李嘉晟 图/田瑾)



路桥集团召开年度市场拓展工作专题会

2月18日，集团公司在路桥大厦23楼多功能会议厅召开市场拓展工作专题会议，以“回头看”的形式总结工作得失，研讨部署2022年市场拓展工作重心和方向。集团公司董事长、党委书记洪绍友，总经理、党委副书记欧阳垂礼，党委副书记孙岩，分管副总经理曹轲铭，市场拓展部成员及各所属单位负责人参加会议。

市场拓展部经理葛方方就2021年度市场拓展工作开展和目标完成情况进行总结报告，对深建市场环境进行讨论和分析，制定年度目标和部署拓展工作实施方案。欧阳垂礼总经理表示，各所属单位负责人要按照集团部署尽快落实所在单位专职拓展人员选聘工作，市场拓展工作是企业发展重中之重，要想尽一切办法完成市场拓展目标。

洪绍友董事长强调，所有人员必须紧密围绕“拓展优先”的理念开展日常工作，一手抓实抓牢工程质量为拓展铺路，一手积极主动开拓新市场，形成全员拓展的工作氛围。

(文图/集团市场拓展部 付祥)

光明“白改黑”项目顺利完工

近日，随着光明区道路白改黑提升工程三年行动计划（第二批）Ⅰ标段（以下简称光明白改黑项目）求水顶隧道面层沥青顺利摊铺完成，标志着由第四工程有限公司（路面工程分公司）负责施工的光明白改黑项目圆满完成施工任务。

该白改黑项目是对波光二路、民生大道、红花北路、兴发路、高新西路、光源五路、光学路、西环大道、求水顶隧道等8条道路进行“白改黑”提升，主要内容为修复破损路面、沥青罩面、增设或改造人行道、给排水工程、路缘石、施划交通标线、交通设施等。

(文图/第四工程有限公司 黄武洪)



沿江高速项目 首联钢箱梁跨国道顶推顺利复位

1月1日起，行走在G107国道上的车辆与行人丝毫没有察觉到，他们头顶之上一个巨大的重达1194吨的钢箱梁正在悄然落位——沿江高速项目主线桥左幅第19联钢箱梁成功顶推并顺利复位。

广深沿江二期I标项目跨越G107国道和机场南路的桥梁共计有六联钢箱梁，其中五联均采用顶推工艺，另外一联采取吊装施工方式，计划春节前完成主线桥跨越G107的钢梁架设工作，2022年上半年完成主线跨越机场南路的架设工作，力争优质高效完成本项目各项工期节点。

(文图/沿江项目部 韩华杰、刘谨源)



路桥集团中标葵涌环城西路项目

1月，路桥集团中标深圳市葵涌环城西路新建工程综合标项目，中标金额24633万元，合同工期1104日历天。

项目起于坪西公路金龟路段，终点接盐坝高速和坪西公路雷公山隧道，全长4.50088公里，按城市快速路标准建设，设计时速60km/h，双向6车道。主要建设内容包括道路工程、桥涵工程、交通工程、监控工程、照明工程、绿化工程、声屏障工程、市政管线工程、隧道机电安装工程等。

葵涌环城西路是深圳东部快速路网的重要组成部分，项目完工后，将有效缓解坪葵路交通压力，解决坪西公路金龟路段交通安全隐患，提高行车安全；消除盐坝高速公路葵涌出口节假日交通拥堵，缓解东部旅游交通压力。其建设对葵涌街道、深圳东部生态组团、深圳东部工业组团、龙岗区，乃至深圳市的经济发展，均具有重大意义。

(集团市场拓展部 杨云斐)



桂庙东行隧道顺利通车

2月16日，由第四工程有限公司承建的桂庙路快速化改造（一期）工程（隧道内路面标）桂庙隧道（东行）顺利通车。该项目出色完成施工任务并顺利验收通车，赢得了业主单位及有关各方的一致好评。该项目自中标以来，路桥集团高度重视，精心策划、严密部署，严格按照业主节点任务要求，紧张有序组织施工。

东行隧道的顺利通车，加强了前海与市中心区的快速联系，对于促进前海合作区的建设发展和提升桂庙路片区沿线居民生活环境具有重要的意义。在今后的项目建设中将精益求精，争创精品工程。

(文图/第四工程有限公司 黄武洪)



路桥集团综合办公室 荣获“巾幗文明岗”称号

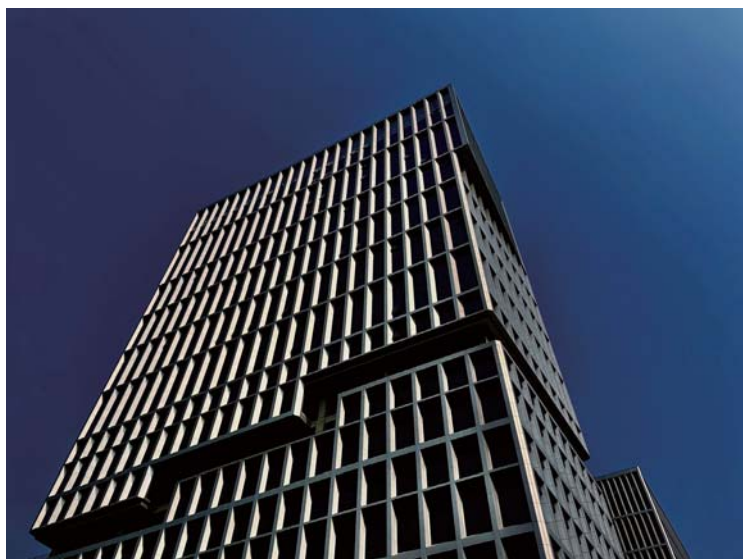
1月，深圳市总工会、深圳市妇女联合会发布《关于确定2021年深圳市巾幗文明岗（企业）的通报》，集团综合办公室荣获2021年深圳市“巾幗文明岗”称号。

集团综合办公室以纪念建党100周年为主题，成功举办庆祝中国共产党成立100周年暨“七一”表彰大会和“建党100周年·身边的感动”主题演讲比赛，精心组织录制《在灿烂阳光下》拉歌视频，并制作《学习百年党史·汲取奋进力量》等宣传片记录职工学史力行的先进事迹，激励广大党员做争先创优的表率。

(文图/第三工程有限公司 王菲)

APPRECIATION

摄影品鉴



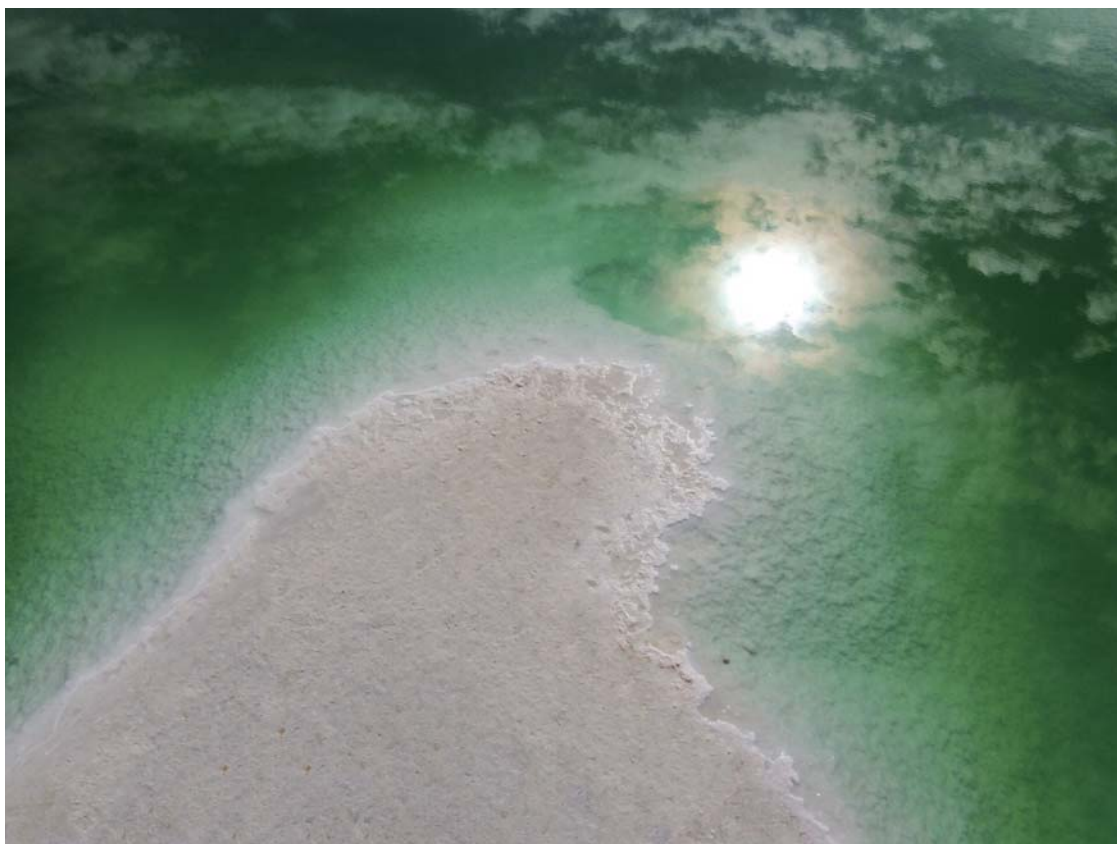
建筑之美

第四工程有限公司 张磊



海天一色

桥隧养护分公司 詹玮玮



翡翠湖

桥隧养护分公司 詹玮玮



油菜花田

物业管理公司 张佳楠

抗疫有我

路桥集团积极贡献道路养护大管家力量

文/综合管养科技公司 宋金洪、赵扬

今年1月中旬以来，深圳出现多点散发疫情。作为深圳市道路养护“大管家”和主要应急保障队伍之一，路桥集团切实担起国企社会责任，积极发挥党员干部先锋模范和青年突击队作用，及时响应，不负期望，奋战在社区、口岸等一线，为共同阻击疫情贡献“路桥力量”。

奋战封控 逆行出征筑防线

面对来势汹汹、复杂多变的疫情防控形势，路桥集团党委号召下属各养护单位，做好人员和物资储备，随时待命出发，第一时间响应深圳市交通公用设施管理处、深圳市交通运输局各辖区管理局、街道办等单位要求，确保及时完成社区围挡封闭任务。

截至目前，路桥集团向10多个社区累计投入1826人次、钢筋5.1吨、车辆等机械设备350台套及大量消毒水、口罩、防护服等防护用品，完成6195米防疫围挡搭建。

1月11日起接到防疫任务后，快速与清水河街道协同动作、密切合作，以“战时速度”向鹤围村、樟崙村调配管理人员50余人、工人350人、运送水马950个，通宵筑起了坚实防线。

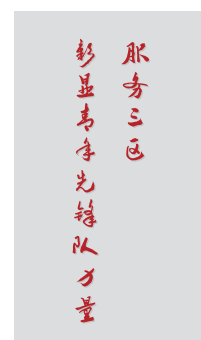
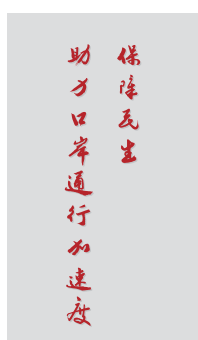
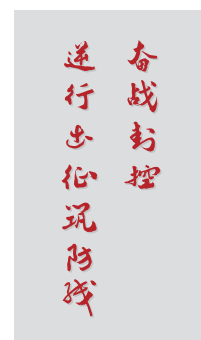
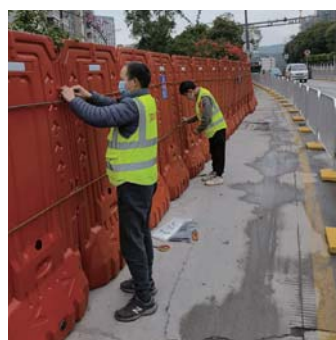
2月14日起，随着疫情防控愈加严峻复杂，克服任务重、人员物资紧缺等困难，不辞辛苦、日夜奋战，配合市交通运输局福田管理局在皇岗口岸安装水马、钢围挡1500米，配合清水河街道继续向鹿丹村、樟崙村、临时停车场增加水马750个、加固水马1700余米，配合香蜜湖街道向福田区应急局投

入高水马500余个，配合福田街道向水围村投入高水马超1000个、向岗厦和皇岗投入水马超1000个、在保税区桃花路安装港式护栏800米、施划标线200余平方米，配合梅林街道向梅丽小学运送水马及胶马500个。路桥集团筑起的一道道“安全墙”，有效协助了政府开展封闭、管控、防范及核酸检测工作。

保障民生 助力口岸通行加速度

疫情以来，皇岗口岸、文锦渡口岸、盐田新围西街和清水河香港货柜车停放点附近货柜车排起长龙，周边交通拥堵，严重影响物流效率。管养板块分子公司充分发挥路桥集团行业优势，在确保社会车辆通行的基础上，利用现有车道，投入管理人员99人次、工人455人次、机械设备310台套、沥青混凝土1250吨、沥青油9500平、施划标线1800平、摆放标牌31套、安装港式护栏200米，渠化口岸通道、为货柜车开辟专门通行车道，确保应急物资运输和民生保障车辆优先快捷通过，力争把疫情造成的损失降到最低。同时还运送钢筋8.08吨用于安装加固水马7080米、金属围栏2135米，配合完成工作区和生活区分级管控，全力保障口岸正常运营。

3月12日，根据市疫情防控工作会议精神，南山区深港跨境货物运输疫情防控工作专班和市交通运输局南山管理局指示，路桥集团接到紧急扩容深圳湾口岸接驳点（入境司机休息场所）任务。时间紧、任务重，路桥集团党委高度重视，党委副书记、总经理欧阳垂礼，副总经理何刚、曹轲铭、庞



聪现场驻点指挥，调度集团公司本部部室、第三工程有限公司、福田分公司和桥隧分公司的人员、机械设备、材料资源，出动人员100余人，调度车辆机械设备63台、集装箱50个，提供家具和床上用品80套，火速支援现场。经多方协调配合，争分夺秒奋战，截至3月14日零点，圆满完成车道拓宽任务，50个集装箱改造成为一栋具备完善入住条件的二层板房。

服务三区 彰显青年先锋队力量

路桥集团在接到团市委防疫队伍集结的号角声后，迅速成立抗疫青年先锋队，从青年队伍中选派了18名骨干力量协助福田区委防控小组及罗湖区的常态化疫情工作，志愿服务时长达700余小时。

2022年1月疫情突发，率先报名协助疫情常态

化防控工作的集团中层领导干部；深入封控区，连续参加两轮疫情防控的志愿活动的一线施工员，为密接者们买饭送菜；化身防疫小队长，从一栋到一层，从一单元到一户，仔仔细细登记人员信息的质安部部长；从深汕合作区乘高铁赶来防疫，出站直奔服务点的95后；还有14位从各个岗位中站出来，离开家人、进入“三区”的路桥青年，他们勇敢无畏、舍小家为大家，发挥着党员的先锋模范作用，第一时间为群众设立“人墙”防线，第一时间给“三区”群众带去温暖与关怀。

奉献力量，勇当先锋！路桥集团在疫情防控中始终以高度政治责任感，恪尽职责、践行国企承诺，全力做好疫情防控支援和保障工作，用责任和担当服务社会。 **S**



小抢险，大担当！

——路桥集团以“三高”标准完成北环彩田立交北行段挡墙应急抢修工程

文/综合管养科技公司 宋金洪、赵扬、周翼培

3月22日凌晨4点10分，在市交通运输局、市交通警察局、特区建工集团等单位的指导下，路桥集团奋战12个昼夜，克服疫情防控，提前48小时，高规格、高效率、高品质完成北环彩田立交应急抢修工作，并于当日6时恢复通行，获多家市级媒体报道。

2月23日，北环彩田立交南往北（出关）方向主线桥北侧路基挡土墙发生横向位移险情，路桥集团积极发挥应急抢险的抓手作用，迅速组织施工力量投入抢修工作，期间共投入应急抢修人员540余人次，出动机械设备共160余班次，完成钢板桩施工90根，旧挡墙及土方外运450余方，摊铺沥青约



险情发生



高规格 指挥有序启预案



高效率 责任到人强落实



高品质 严把工艺作范本

3000平方米，较原计划提前48小时完成抢修工作，因疫情封控原因，22日恢复交通。

高规格 指挥有序启预案

险情就是命令，路桥集团立即启动应急预案，第一时间对接市交通运输局、市交通警察局等相关单位，并组建工程指挥部，分公司职工携带大量装备在30分钟内抵达现场，并对存在安全隐患的区域设置围挡警示，避免市民误入发生危险。

相关市政府领导高度重视，市交通运输局交通设施管理处、福田管理局组织召开“北环彩田立交北行段挡墙应急抢修工程”专家评审会，深入研讨应急方案。路桥集团紧急组织施工方案编制单位，在48小时内，方案历经十余稿，从“集思广益”到“抠字眼”，明确工作部署、细化施工标准，为安全优质高效完成抢修任务奠定坚实基础。

高效率 责任到人强落实

面对工期紧、工程量大，管线交错、车流量人流量大等复杂因素，路桥集团不等不靠，以党建为引领，成立工程指挥部，组建“党员突击队”、“青年先锋队”，党员领导挺身而出、靠前指挥，对材料设备、质量安全、疫情防控等工作进行详细部署，将施工时间精确到“分”、施工任务精细到“方”、施工工序责任到“人”；青年职工每一步都精准出击，快而有序、忙而不乱，确保抢险工作稳步开展。

同时，合理安排施工队伍，在做好专项技术安全培训和现场施工安全交底后，实行早中晚三班轮换制度，不惧烈日、不畏风雨、迎难而上，大量人力及物力投入北环彩田立交北行段挡墙应急抢修的工程，尽早还路于民，恢复正常交通秩序。

高品质 严把工艺作范本

面对抢险现场，路桥集团火速安排专人联系相关交警部门，制作交通指示牌，设计绕行路线，对彩田路北行主道、梅林路封闭道路及北环转彩田辅道处进行交通疏散。同时，做好桥梁监测工作，每日8点、14点、22点对挡墙倾斜处进行巡查，及时记录汇总相关情况。

召开多次专项会议，结合现场地势及施工风险等情况，决定设置拉森V形钢板桩地下连续墙后，采用小轻质泡沫混凝土更换偏移段土路基并修建新挡墙。小轻质泡沫混凝土材料较普通材料，抗压性更强，隔音与防火性更优良，保温性、防水性和整体性更好，更加绿色环保。

施工过程中，正处于深圳疫情防控的特殊时期，工程指挥部立即展开相关防疫工作，在抢险现场设立安全出入口、进出人员凭48小时核酸绿码通行，佩戴口罩等，在保障应急抢修的基础上，坚持群防群控。

路桥集团将全面总结应急抢险抢修的经验，科学梳理形成应急预案，为今后同类应急抢修项目提供参考的优秀范本。S

路桥“女神”的精彩瞬间！

在路桥集团这群奋斗者中，这支匠心建造的队伍里，路桥集团女职工们撑起了“半边天”，奋战在各条战线上，用青春和奋斗书写不同的精彩。根据各单位推荐，选取了部分代表，一睹风采。

樊蕾-桥隧养护分公司



一枝一叶路桥情，为民修路践初心。她以特有的女性视角奔走在抢险一线，把施工时间精确到“分”、施工数量精准到“方”、施工任务精细到“人”。施工生产中，小到检查钢筋间距、现场测量放样、疏导交通，大到紧盯施工进度、协调管线迁移等棘手问题，她都事事躬行、件件落实。

何俊杰-第四工程有限公司



心怀路桥事业，践行工匠精神，岁月变迁，不改赤子之心；鲜花盛开，礼赞灼灼芳华。2004年大学毕业后，她加入路桥集团工作。十几年里，从懵懂青涩的毕业生到高级工程师、一级建造师，从造价员到中层干部，她一路播种，一路收获。

杨玲玲-交通设施工程公司



“杨”帆启航，笃行致远。她担任交通设施工程公司商务合约部部长，主管公司招标采购、合同管理、成本管控、供应商管理、市场拓展等多项工作。在繁忙的工作面前，她任劳任怨、勤勤恳恳，与部门团队同心协力、积极进取，共同提升专业能力水平。

陈美华-龙岗分公司



巾帼实干担当，奋进谱新篇。在路桥担任市政养护资料员六年有余，踏实细致的工作作风、认真负责的工作态度、驾轻就熟的协调能力，让她及时掌握水情、雨情、险情、舆情等各类现场反馈的道路隐患信息，兢兢业业为公司“还路于民”矢志奋斗。

刘红-第一工程有限公司



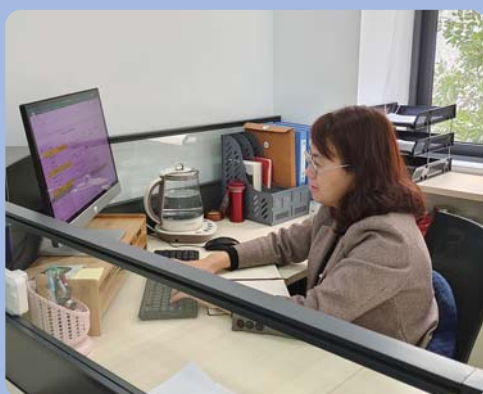
夜色难免黑凉，前行必有曙光。她凭借着扎实的理论知识功底，深厚的造价工作经验以及高度负责的工作态度迅速成长为公司业务骨干。编制预算、测算成本、招标采购等各项任务在她手中不再繁琐复杂；市场拓展、项目投标、结算回款亦是游刃有余。

钟欢-福田分公司



勤能补拙是良训，一分辛劳一分才。她自2018年从事行政人事工作以来，立足本职岗位、兢兢业业，刻苦钻研业务。行政工作量大而繁琐，没有轰轰烈烈的事迹，有的只是默默无闻地付出。在这平凡岗位上，她勇挑工作重担，获得领导和同事们的一致好评。

宋秀琼-综合管养科技公司



以学习为进取，从创新中超越自我。19年的职业生涯里，她先后带领团队完成多个工程造价工作，为一个小小的细节反复核对厚厚的图纸，加班加点变更签证；一次又一次论证拟建项目经济合理性、调整优化报价方案，为项目决策和经济分析提供重要依据。

孟杰-龙岗分公司



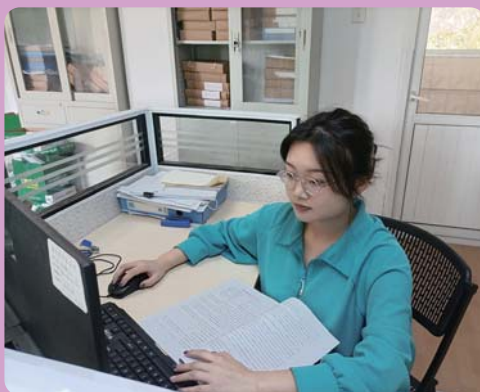
奋楫笃行，臻于至善。她负责商务合约部招标采购、合同管理、下游结算、成本管控等工作，多领域、深角度开展业务，熟悉各项管理制度，同时参与建设公司“成本管控”体系，有效建立各项台账，实现部门联管联控，成本逐年降低。

刘贺平-物业管理公司



巾帼不让须眉，红颜勇守担当。疫情之下，她始终主动作为、敢于担当，迅速部署临时隔离点及快递存放点场地，在卡口对来往住户进行体温检测、现场引导，并进行线上宣传，每日在工作群汇报小区密接人员摸排情况，坚持将每家每户的具体信息核实到位。

陈晓倩-盐鹏深汕分公司



不管是日常资料的统计和报送，还是系统的操作管理、进度款资料编写、总结报告编写等工作，她始终怀着热忱的心，时刻要求自己保持严谨认真的工作态度，兢兢业业，在这看似平常繁琐的工作中不断积累学习，相信奋斗的结果，向阳而生。

周立芳-第二工程有限公司



步履不停，“芳”华正茂。人事劳资工作枯燥而繁琐，且稍有不慎影响到的将是职工切身的利益，多年来她始终坚守岗位，不厌其烦、井井有条的处理着各项事务，用满腔的热忱和一丝不苟的工作态度在平凡的岗位上书写着不平凡。

文朝丽-罗湖分公司



踏踏实实做事，镇定自若接手合约工作。她是99初升的太阳，灿烂温暖；亦是不畏困难的女子，勇担大梁。日复一日，在一堆堆结算单中穿越，在一个个采购中行走，在最平凡的岗位中打造自己，磨砺身心，直至化茧成蝶。

《深圳路桥》 征稿啦！

岁月匆匆，时光悠悠，经不住似水流年，留不过岁月变迁。2022年，我们坚守在平凡的工作岗位上，感悟人生，感恩成长……《深圳路桥》杂志继续面向集团全体成员征稿：

征稿内容

1、新闻及评论类

公司当月重大活动或战略性举措的报道，或针对公司重大新闻事件发表自己的见解和评论。

2、管理创新类

内容可涉及各公司各部门的管理思路 and 理念，在工程施工、维修、服务过程中的创新措施等。

3、工作交流类

各公司员工对自己所处岗位工作的感想，也可以是经验分享，教训总结，还可以是合理化建议等。理论性文章和随笔性文章均可。

4、人文类

稿件内容定位为亲情和友情，反映员工身边、工作中的人和事，题材多样。文章风格轻松活泼，调侃幽默，具有较强的可读性和趣味性。

征稿要求

- 1、内容应积极向上。文章主题鲜明，文笔简练、流畅；所拍摄的图片像素尽可能高，主体突出，画质清晰。
- 2、稿件要注明员工单位、姓名、联系电话及电子信箱，以便编辑与员工及时联系。
- 3、编辑有对稿件进行修改的权利。不采用的稿件不退还给员工。稿件一经发表，按规定付给员工稿酬。

稿费标准

稿件（含图片和文字）若被采用，即会按字数和图片数产生稿费。

初定文字：20元/100字；

图片：20元—50元/张；优稿优酬。

稿件投递

- 1、提倡以电子文档的形式投稿。
- 2、投稿邮箱：zhoul@szlqjt.com

《深圳路桥》编辑部
2022年03月



特区建工

深圳路桥

匠心建造 · 百年路桥