

# “创优专业户”炼成记

——记江苏建工上海分公司优秀项目经理狄爱芝

文 / 孔德宏 温志青

他加入江苏建工十多年，参建和独立负责承建的大小项目 30 个，其中 5000 万元以上的较大项目工程 20 个。在这 20 个较大项目工程中，一项获得国家优质工程“鲁班奖”、三项获得上海市优质工程“浦江杯”、四项获得上海市优质工程“白玉兰”奖、两项获得上海市安装优质工程“金钢奖”、五项获得江苏省优质工程“扬子杯”，被各级评为“文明工地”、“示范标准化工地”的项目更是高达 80 % 以上。他，就是享誉上海和苏南建筑市场的“创优专业户”、“全国优秀建造师”、江苏省建工集团上海分公司优秀项目经理狄爱芝。

## “做工程不想创优，就不是合格建筑人”

在狄爱芝的老家溧阳，有句颇为流行的俗语：“荒年饿不死手艺人。”也许是因为当地习俗的影响，因为家境贫寒，小学毕业后，狄爱芝就被父亲安排去拜师学习木匠手艺。他勤奋好学，吃苦耐劳，善于钻研，深受师傅的喜爱。师傅对他关爱有加，手把手教他。他很快就学成了精湛的木工技艺，在当地颇负盛名。凭此一技之长，他于 1988 年进入建筑业，成为溧阳市共联建筑公司的木工班长，于 1989 年在上海冰箱压缩机厂生活楼工程中单项承包木工施工。他做事一丝不苟、精益求精的精神，得到了老板和同事的普遍赞赏。1994 年，他加入江苏建工，被聘为项目经理。成为项目经理的他，对待工程，更是一丝不苟，精益求精。他认为：“作为项目经理，不能只为赚钱，还应肩负社会责任，确保工程的安全、质量。”

令狄爱芝记忆犹新的是他担任项目经理承建的第一个项目——上海市长海医院制剂楼。当年的老板孜孜不倦地追求质量的决心，深深地打动了。他废寝忘食地全力以赴，告诉自己一定要拿优良。果然，该项目获得上海市“白玉兰”奖。从此，质量意识在他的脑海里深深扎根，他更加坚定了自己的信念：“做工程不想创优，就不是合格的建筑人。”

在承建上海日立电器有限公司 400 万台项目综合改造工程中，他以最缜密的施工计划、科学合理的施工方法、在预定工期急促的情况



下，既保证了工程质量，又提前数月完成施工，被上海日立公司赠予“最佳配合单位”牌匾。

在承建苏州药明康德一期工程时，狄爱芝志存高远，要求项目管理部全体人员必须以国家“鲁班奖”的规范标准进行施工。在建造过程中，该项目采用了许多新工艺、新工法，取得了 4 项国家实用新型专利、1 项国家工法、2 项省级质量管理小组活动成果优秀奖。其超高标准 108 间实验用万级洁净室的工程质量通过了国家 GLP 认证、欧盟 GLP 认证和美国 AAALA 认证，达到了世界一流水平，是亚洲最大、设施最先进的药物研发安全评价中心。该项目经住建部和中建协组织的专家两次验收考核，均获一致好评，最终获得了国家“鲁班奖”。

## “要想工程创优，就必须严把三关”

“优质工程是靠做出来的。要想工程创优，就必须严把材料、用人和施工三个关口。”这是狄爱芝在回答记者“你的创优秘诀是什么”时所说的第一句话。

的确，在狄爱芝的项目管理团队中，几乎每个人都知他在强调工程质量时常说的三句话：“挑最好的材料，选最强的劳务班组，按标准和规范完成每道工序。”

先说材料选购。狄爱芝深知工程材料的优劣将直接影响工程质量，材料供应的及时性直接影响工程工期，为此他严格把好材料采购关。像钢筋这种工程必不可少的材料，品种、型号甚多，价格差异也大，但狄爱芝明确规定只能用一线品牌。为确保工程材料采购工作的公开、公正、公平，他安排采购人员努力做好工程招标前的准备工作，提前做好市场调查，做到心中有数，减少采购价格上的出入，尽量降低采购成本。为以最低的价格采购到最优的材料，他在材料采购上普遍采取公开招标的方式，从多个供货商的公开报价中寻找有实力、讲信誉的供货商。针对不同种类的材料，采取不同方法进行公开招标，目的是引入竞争机制，最大限度地克服“领导说了算”这一传统材料选购模式存在的漏洞，引入了比质量、比价格、比信誉、比实力的竞争机制，淘汰了一些规模小、质量不稳定的供货商。

次说人员配备。当接到一个项目时，狄爱芝都会择优选择班组。他选择的班组，特别是领头人，内心要足够地强大，素质也相对要高，能力也要强，德才兼备者方能带动整个团队。班组选定后，他会带领大家对创优规范标准进行认真学习、消化、吃透，要求班组按照创优标准进行施工、管理。尽管狄爱芝常用的劳务人员大多数都有七、八年以上的合作时间，相互间比较熟悉了解，但狄爱芝仍然会用优选法对所有劳务班组进行比较，力求好中选优，将每道工序交给相对更强的班组完成。同时，他还对项目内部进行全动员，提高员工对创优活动的认识，充分调动员工积极性，增强大家的凝聚力和荣誉感；认真做好岗位分工，不同岗位之间相互有配合、有检查、有执行，做到整改及时，环环相扣。“只有选对能干、肯干又具有高度责任感的施工班组，才能确保工程项目的创优目标的圆满实现。”这是狄爱芝项目部创优率居高不下的一个奥秘。

再说施工规范。狄爱芝针对员工大多来自农村，受到的专业教育程度不高的实际情况，组织有经验的工程师编制了《项目管理细则》。细则从项目开工到项目竣工备案，从进门的宽度、高度，到施工临时设施的尺寸大小、施工过程中的质量控制、中间验收、经营行为的管理办法、安全生产的过程控制等，都有着详细的具体的指导意见。该《细则》将操作流程程序化，具有很强的可操作性，通俗

易懂。哪怕只具备小学文化的员工，只要认真读懂这本《项目管理细则》，并认真贯彻执行，就能把每道工序做好做优。

为了激发员工的安全、质量意识，提高员工的专业技能，狄爱芝还让每个参与管理的员工都把自己的创新意识充分展示，针对《项目管理细则》存在的不足，提出自己的修改意见，每年更新编制，既达到了让员工学习提高的目的，又让《项目管理细则》能够跟上时代潮流。

### “即使利润较少，也要把活做好”

做工程没有不想赚钱的，亏本买卖谁也不愿做。狄爱芝为了创优，投入相对要比一般项目承包人都多，利润相对也会比别人少。仅是劳务班组的薪资待遇上，他的支出要比同类劳务班组高出20%。但狄爱芝却认为，虽说创优工程在成本上比不创优工程要多，利润相对较少，但是建筑人的社会责任和职业素养要求我们，即使利润较少，也要把活做好。为追求利润最大化而偷工减料、以次充好的事我是绝不干的。

他曾经这样告诫他的团队：“别看我们在材料和人工上多开支了一些，在施工上比别人标准高一些，付出的辛劳比别人多一些，但我们承建的每项工程都获得了良好的口碑，没有一项工程返修。”相对于那些因忽视工程质量而多次返工甚至推倒重来的施工团队，狄爱芝项目部获得的利润并不比他们的少，而且合作过的业主因为对工程质量非常满意，不仅自家的后续工程主动交给狄爱芝项目部，而且还主动向其他业主推介，帮狄爱芝揽工程。有个客户以前在日本企业做总经理，对当时狄爱芝承建的项目质量非常满意，后来他创业了，在溧阳有个中兴西田数控科技有限公司新建厂区项目，就直接找了狄爱芝承建。类似这样的客户，还有药明康德、海立集团、良友集团等好几个。正是因为狄爱芝对于工程创优的坚定理念和执着坚守感动了众多客户，使他和他的团队在建企如林、市场竞争日趋激烈的当下，可以轻松击败参与工程投标的对手，将别人花重金拉关系、找门路都求之不得的工程项目归于麾下。“失之东隅，收之桑榆”，这就是狄爱芝坚持工程创优产生的良性效应。

“江苏建工的企业使命是‘塑造人品、建造精品，幸福员工、造福社会’。作为江苏省建工集团的一员，我只有为江苏建工这个品牌争光添彩的义务，没有给江苏建工抹黑砸牌的权利。”这是狄爱芝在结束采访时对记者说的最后一句话。