

中国铁道建筑报

CHINA RAILWAY CONSTRUCTION NEWS 1948年创刊

中国铁道建筑总公司主管
中国铁道建筑报社主办



2008年12月2日 星期二
第1948期(总6466期)
国内统一刊号 CN11-0225

中铁建设集团设备安装分公司 连获三项鲁班奖

本报北京12月1日讯(通讯员田茂义 王日亮)中铁建设集团设备安装分公司喜讯频传,由该单位参与施工的三项工程今年相继获得鲁班奖。设备安装分公司是中铁建设集团下属具有机电安装一级企业资质的分公司。在施工中始终坚持科学组织、精细管理、过程控制,经过多年的艰苦奋斗,该单位目前已有5项参与施工的工程获得鲁班奖。北京新保利大厦地处北京市东二环黄金商务区,是一座匠心独具、外观奇特、

通透亮丽、气势恢宏的地标性建筑,建筑面积11万平方米,分公司负责机电承包安装工程。专家认为,该工程科技含量高,是第一个获照明设计大奖工程。北京工业大学体育馆是北京奥运会羽毛球和艺术体操比赛专用馆,设备安装分公司负责通风空调安装工程,是该馆的关键环节工程。分公司在施工中发扬奥运精神,以建设世界一流场馆为目标,做到科技引领、技术优化、精心组织、精心施工。在鲁班奖的评比中,专家认为,在以往奥运会羽毛球场馆中,

在控制风速方面,世界上从没有完全达标的羽毛球馆,但是在中国人自己建设的奥运场馆中实现了。三河三区12号地工程由设备安装分公司负责施工的通风工程是本专业中最基本的类型,项目不但从每一道工序抓起,从车间的下料到工地的拼接成型,安装及调试都严格按照要求进行三级质检制度,确保产品合格。在现场拼接风管时全部在专门设置的钢板平台上进行,同时上敷地毯,保证风管表面平整无划痕,施工质量受到了监理单位及业主的好评,荣获鲁班奖。

项目经理自我“削权”,主动“分权”,变一人说了算为团队一起治,二十二局集团广州新客站项目部——

收放之间实现管理高效共振



喜看变迁
30年
从问候语看变化

□ 孙念国

一个微笑,一声你好。在十七局集团六公司的机关办公楼构成一道靓丽的风景线。炊事员老曾说,这在以前只有在电影里看到的一幕,如今在我们的生活和工作体现了。

兵工初期,尽管大家的体力劳动非常重,但每天的伙食费才6角钱,大家端着个像小盆似的大碗,大海捞针般地在菜里面扒拉着找肉吃。由于油水少,还没下班,大家就潜意识里盼着开饭时间。至今,老曾对当年的情景依然是记忆犹新:“民以食为天,那个时候,似乎唯有‘吃了吗?’最能体现人们的思想感情,它把酸甜苦辣、嘘寒问暖等囊括其中,久而久之,这三个字成了当年最具代表性的问候语。”

改革开放30年,随着经济快速的发展,人们的生活水平日渐提高,从“吃饱”向“吃好”发生了根本性改善,由挑肉吃改为吃青菜,大碗也换成了小碗。如今大家又开向“吃出营养,吃出健康”转变。

同时,那句“吃了吗”的问候语也失去了原有的意义,取而代之的是“你好”等文明用语。党委书记邓光明表示,从“吃了吗”到“你好”,看似一个简单的转换,却折射了社会的沧桑巨变。

本报广州12月1日讯(通讯员孔祥文)10万吨钢材、50万吨水泥及上千万的设备,竟然由一个仅有3人的物资部组织招标采购与管理,他们不但管得井井有条,并且为企业节省了上千万元的费用。这是二十二局集团广州新客站项目改革管理运行体系、变一人负责制为团队一起治的一个典型缩影。

“项目经理负责制不是项目经理一个人说了算,而是在项目经理主导作用下,领导班子集体决策、分工负责。改革项目管理运行体系本质就是要改变权力游戏规则,

由人治变为制度治。”该集团总经理助理兼项目经理、党委书记柴春明说。在班子内部,柴春明率先自我“削权”,对副职进行“分权”。按照“技术挂帅、方案先行”的原则,他们大胆改革项目经理、书记共同负责的“双头”机制,增设常务副经理兼总工程师进入核心决策圈。性情温和、学识丰富的卢胜坤如今已挑起技术、管理大梁。副经理汪新立、赵胜、邓启华则不仅拥有事权,还有奖惩权和人力调动权。

“设了常务副经理不会架空项目经理

相反,会使项目增加一倍的控制力。你看,即使一段时间我不在这里,现场施工照常开展。”柴春明自信地说。宽广的舞台,先后吸引了11名高级工程师前来创业。

“许多供货商老板,到现在我也不认识。过去,他们围着经理要钱,现在,到业务部门那里走程序就行了。”柴春明说。对此,项目物资部长韩素文说:“看上去我们权力大了,殊不知,我们的压力更大,现在大家都拼命工作,没人敢偷懒,更不敢乱用权力。因为,这些材料供应商是我们组织选择的,如果质量、价格出现问题,我们

没有可推卸的余地。”

对下,他们则放权。集团项目打破过去大揽大管的做法,对子项目部下达到一定比例的利润上缴指标后,剩余的归其所有,充分调动其主动性。哈建公司项目部在北咽喉区简支梁施工中,发明了整体移动支架,一个作业循环最快仅8天,是整体移动架架法施工的三分之二,创造了我国客专桥梁施工新纪录,而费用仅是整体移动架架法的五分之一。

“放”不是放任,该项目部还注意“收”,以保证权力的有序运行。他们突出监督“集

权”,重点加强三项预控:方案、数量和单价,坚持每季度组织一次质量、进度、成本和管理等综合执法监察。一次盘点报表发现拌合站的外加剂超耗了2吨。第二天,他们就前往清查,结果发现是购买的外加剂储存罐没装下,堆积在他处,足有2吨,有关人员漏记漏报了。检查组当场对仓库人员进行了批评,并调整了收料人员。

收放自如的管理体系充分调动了职工积极性,截至11月份,项目完成产值12亿元,连续在建设单位的8次综合评价中获得第一名。

二十一局集团

西安德盛和置业有限公司挂牌

本报西安12月1日讯(记者尹登明 吴广红 通讯员李靖)11月24日,古城西安晴空万里,在一片欢快的锣鼓和军乐声中,二十一局集团西安德盛和置业有限公司宣告成立。这是该集团公司积极进行产业结构调整,向多元化经营领域发展迈出的重要一步。

西安德盛和置业有限公司是二十一局集团公司为进一步拓展经营领域,整合资源优势,实现企业可持续发展,在国家宏观经济政策调整,加快基础设施建设,扩大内需,拉动国民经济稳健发展的重要时期,按照“坚持以铁路为主,拓展领域,主副并举,开辟新的经济增长点”战略布局,及时调整产业结构成立的房地产全资子公司,注册资金5000万元。

陕西省政协副主席刘石民代表西安市委、市政府、人大、政协对德盛和置

业有限公司的成立表示祝贺。他说,政府将一如既往地关心、支持服务企业,为企业创造良好的发展环境,并希望德盛和置业有限公司继承和发扬二十一局集团的优良传统和作风,增强使命感和责任感,奋发有为,扎实进取,为提升西安城市品味,优化人居与投资环境,加快城市开发步伐,促进西安市经济社会发展做出积极贡献。

李宁在讲话中,希望德盛和置业有限公司牢固树立在市场求生存、求发展的意识,以高标准的服务水平,规范化的管理,依托集团公司,充分发挥自身优势,不断发展壮大,坚持“诚信、创新永恒,精品、人品同在”的企业价值观,把公司建成西安地区具有竞争力的房地产企业之一,为实现集团公司持续、健康、快速发展做出积极贡献。

本报北京12月1日讯(通讯员缪兴标 张振宇)2008中国国际矿业大会前不久在北京召开。来自世界49个国家的400个展商和3200名嘉宾参加大会。十九局集团矿业公司应邀参加了此次国际矿业盛会,展示了中国铁建的企业品牌的良好形象。

面对新一轮矿山施工高潮,矿业公司凭借多年矿山施工经验和良好信誉,乘势而上,投资5.5亿元引进了先进的矿山施工设备,与澳大利亚澳华贵州锦丰公司、加拿大金山宁夏太平矿业公

十九局集团矿业公司

国际盛会展示中国铁建品牌

司、加拿大埃尔多黄金公司青海大柴旦公司建立了长期合作关系,在国内也承揽到一批工期长、“含金量高”的矿山项目,工程遍及我国黑龙江、贵州、云南、内蒙古、吉林、河北、青海、江西等省和地区,形成了以贵州锦丰、青海滩涧山、内蒙古长山壕、满洲里四大矿为龙头的15个矿山

项目,今年7月还收购了内蒙古自治区赤峰峰林西的铜矿。

在矿业大会上,该公司雄厚的实力、年6000万方的施工能力吸引了一大批参展嘉宾,前来咨询的国内外展商络绎不绝,与加拿大大陆矿业公司达成价值4.3亿美元的铜、金矿初步合作意向。



十二局集团二公司在首都机场建设中,以精细化管理铸精品工程,展现了优势企业的风采。图为已竣工的首都机场航站楼前交通工程。 廖高山 摄

今日视点

面对四万亿大蛋糕 我们准备好了吗?

□ 向清明

世界金融海啸,催生中国大规模经济刺激政策出台,国家将4万亿投向基础设施和民生工程。面对如此巨大的市场蛋糕,我们施工企业准备好了吗?

4万亿,是一个令人怦然心动的天文数字。4万亿的投资落实后,新建铁路、高速公路将组成一个四通八达的现代化交通网络,国家综合实力将迈上一个更高的台阶。

要将4万亿投资,变为看得见、摸得着的实物,这就需要像我们中国铁建这样的施工企业在这场史无前例的建设高潮中争当主力军和突击队。

我们有理由欣慰和喜悦。我们的企业将再一次迎来发展的春天。但在机遇面前,我们该具备什么样的心态,做什么样的准备,这是兴奋之后必须考虑的问题。

我们要清醒地看到,改革开放30年来,国家基础设施建设一直处于上升阶段。就在几个月前,国家为避免经济过热,执行的还是宏观调控政策,压缩基建投资。而一场金融海啸爆发后,为了防止国内经济受世界金融风暴影响,转而实行积极的经济政策。这一轮投资高潮的到来,是施工企业在国内最大的一场盛宴。国内铁路、高速公路等基础设施是在已经具备较高水平上,再投入大量资金进行建设,那将是一个何等壮阔的天地,基础设施将达到一个前所未有的程度。

4万亿大蛋糕面前,我们只有抓住机遇,乘势而上。各级领导要未雨绸缪,运筹帷幄,坐下来认真研究对策,谋划自己准备在这4万亿中分得多大一杯羹。可喜的是许多企业已经闻风而动,成立相应组织,配备专门人员,他们开始规划市场布局,分工专人负责重点工程信息,与相关省市、建设部门取得联系,占得先机,这些举措可喜可贺。

如何迎接投资高潮?施工企业不仅要思想上引起重视,同时更要做好人才、技术、设备上的准备,加强技术力量培训,在培养造就一批能在战场上真枪实弹上阵的悍将的同时,还要迅速提高职工队伍素质,以适应快速变化的形势。要分析企业现状与建设高潮有什么样的落差,缺什么赶紧补什么,才不至于打无准备之仗。

中国铁建上市之后,所属企业勇立潮头,敢打必胜,取得了辉煌的业绩,令人引以自豪。但十个手指有长短,落后的三级公司更应该在这历史大机遇面前奋起直追,丢掉慢腾腾、四平八稳、不慌不忙的陋习,争取脱胎换骨,后来居上。如果再错失4万亿建设高潮良机,将留下深深的遗憾!

时不我待,4万亿巨大蛋糕等着我们去吃,就看你是否有本事吃到嘴里。市场无情,有人可能吃撑养肥,有人可能只有站在一边看别人吃的份儿。饥饿不均,市场竞争就是这么残酷!

能否吃上大蛋糕,关键就看我们准备好了没有!

有人看了这个题目可能不以为然:俗话说,家有千口主事一人,项目施工还能谁当家?项目经理呗!但十一局集团温福客运专线浙江段项目部却是杀猪杀屁股,施工生产让流程“当家”,让预案“部署”,让工艺“说话”,让标准“把关”。两年来,几十公里线路,多个重点工程,没有发生任何安全事故,在全线综合信誉评价中多次名列第一名,其中有3个单项工程被建设单位评为“样板工程”。项目经理郝生德被集团公司评为“十佳项目经理”。

流程化管理:实现规范化生产的必然选择

流程化管理方式,也称作工艺程序管理方式,或流水线式生产管理方式。西方很多企业曾将其成功经验归结为:二流的员工,一流的流程。意在说明流程管理的重要性。

十一局集团温福客运专线项目经理郝生德认为:虽说建筑施工企业不像工业企业或服务行业那样,具有定型的产品、固定的生产场所和稳定的生产人员,便于实施流水线式的作业管理。但是,作为已有半个多世纪施工经历的中国铁建系统的企业来说,除了特殊地质条件下的工程外,许多常规性的隧道、桥梁、路基施工,已具有成熟的施工工艺和定型的生产程序,完全可以推行流程式生产管理。郝生德介绍说,一年多的实践证明,流程化管理使得工序衔接环环相扣,施工有条不紊,可大幅度提高劳动生产率;一切按程序施工,避免了瞎指挥和违章作业现象,消除了安全隐患,专人专用,一个萝卜一个坑,提高了职工的专业化施工水平,确保了

工程质量。郝生德说,实施流程化管理,是实现规范化生产的必然选择。

一切按程序作业:流程化管理的核心

为什么要让流程“当家”?郝生德解释说:流程管理说通俗一点就是一切按程序施工,工程施工如同“庖丁解牛”,只有顺着牛的“经脉”和“纹理”用刀,才会“迎刃

而解”,否则就会费力不讨好,事倍功半。因此,工程施工一定要讲流程,每一流程分几步,每步做到什么程度等等,都要有施工手册来规定详尽的操作流程,对于一些熟练性工序来说,只要照章办即可。如果想让项目施工少出纰漏,就必须依靠流程,而不是跟着感觉走。

郝生德举例说,由一公司和建筑安装公司担负施工的分水岭水道,是沿着山体坡面走向的长大隧道,山体岩层破碎、裂隙水丰富,上面是国道,埋深只有9米,稍有不慎就可能酿成大祸。为此,项目部大力推行BPM流程管理系统,使计划、执行、控制、监控和改进,自始至终执行着工艺流程,并将流程中的各种活动紧密地联系在一起,使任何一个执行者,都能知晓自己应该做什么工作,做到什么程度,以及这项工作应该何时完成。

同时,通过隧道资源的优化,建立了超前地质预报、钻爆、挖掘装运、喷锚支护、二次衬砌和不良地质地段处理等系统化的流水作业线,实现了隧道“工厂化”快速施工。特别是通过超前地质预报工作,取得了准确的围岩状态参数、裂隙涌水状况。做到心中有数据,事先有准备,处处讲程序,并及时调整开挖方法,严格执行“弱爆破、短进尺、强支护、早成环”的原则,制定了小导管注浆等科学合理的堵排水措

施。施工先后发生了130多次塌方和透水,但每次都在他们的掌控和预测之内,不仅没有影响到人身安全,而且以最快的速度控制局面,最大限度地减少了损失。

量化技术工艺标准:流程化管理的关键

为了说明流程化管理的关键所在,郝生德给记者打了个比方:做西餐的原料和流程全是精准量化的,而做中餐就全凭厨师的做菜水准:盐少许,味精适量,油七成热,炸八成热……这完全凭感觉和经验。因此,没有十年八年的工夫,是熬不到掌勺大师傅的。

因为有了量化和流程,就必然导致难有稳定的质量和相应的规模。工程施工如同做菜一样,技术工艺的细化、量化、标准化,才是实施流程化管理的关键。

为把流程化管理落实到每一道工序,项目部对每个施工环节的技术要求,进行了全面的细化、量化、标准化。比如,在长达3153米的垂扬大桥施工中,项目部多次组织有关工程技术人员和作业人员召开专题会议,并到兄弟单位学习取经,总结搜索出了从原材料控制、配合比选择、混凝土拌制、运输灌注、振捣养护、拆模修整等具体量化的施工流程和技术标准,从根本上解决了桥墩混凝土外观质量不易控制的难题。并且全面推行了PDCA循环施工技术,对所有的操作人员实施定员、定岗、定责,一个萝卜一个坑,即使是混凝土捣固工,也是负责侧面捣固的不管顶面;对施工中的各道工序,进行了一张表试验和科学计算,确定了每道工序的技术参数和衔接时间,使工序与工序、班组与班组、人与工序之间衔接紧密、合理循环。

有一次,垂扬大桥6号墩准备进行混凝土灌注,但负责质量检测的职工却发现钢筋笼有一点偏差,而现场负责人却认为问题不大,已同意灌注混凝土。但这位检测人员却坚决要求重新绑扎钢筋笼,待达到标准要求后再进行灌注。对此这位负责人到郝生德那里“告状”说:“一切都准备好了,现场监理也通过了,自己人为啥还跟自己过不去呢?”郝生德说:“这事他做的对,人人都要服从技术标准和程序,而不是工作程序和标准服从领导意志。只有这样才能促使大家养成按科学办事、按程序办事、按标准办事的好习惯。”

一切按程序办事的行为习惯,筑就了光彩照人的精品。垂扬大桥内外美、颜色一致,浑然一体,表面平整,过度圆顺,边线垂直,所有的梁体墩身,没有任何的蜂窝麻面。建设单位特地组织全线所有参建单位来此参观,并将该桥评为“优质样板工程”。

客运专线巡礼

□ 记者张荣文 通讯员邓捷

项目施工谁“当家”?

——十一局集团温福客专项目部流程化管理访谈记

而解”,否则就会费力不讨好,事倍功半。因此,工程施工一定要讲流程,每一流程分几步,每步做到什么程度等等,都要有施工手册来规定详尽的操作流程,对于一些熟练性工序来说,只要照章办即可。如果想让项目施工少出纰漏,就必须依靠流程,而不是跟着感觉走。郝生德举例说,由一公司和建筑安装公司担负施工的分水岭水道,是沿着山体坡面走向的长大隧道,山体岩层破碎、裂隙水丰富,上面是国道,埋深只有9米,稍有不慎就可能酿成大祸。为此,项目部大力推行BPM流程管理系统,使计划、执行、控制、监控和改进,自始至终执行着工艺流程,并将流程中的各种活动紧密地联系在一起,使任何一个执行者,都能知晓自己应该做什么工作,做到什么程度,以及这项工作应该何时完成。