

# 质朴的出发点 朴素的管理经

## ——中铁建设集团装饰分公司厦门北站项目安全工作侧记

通讯员王正民 庄 谱

“廊腰缦回，檐牙高啄；各抱地势，钩心斗角”风格的厦门北站，是东南沿海最大的综合交通枢纽，也是福建省最大的铁路客运站。然而，对于装饰工作而言，“别具一格”和“最大”往往是凶险的拦路虎。

中铁建设集团装饰分公司工程量为2亿多元的北站装饰工程，自去年12月全面开工以来保持零事故的背后，恰恰是基于良心的质朴出发点和一些朴素的安全管理经。

### 每个人都是安全员

“主屋面梁顶最高点53米，最低点47.5米”、“室外站台高跨雨棚高度为16.65米至33.8米”、“低跨雨棚高度为12米至23.4米”、“单梁梁、双梁梁顶”、“2.75万伏高压”……这些令人头晕目眩的数字、术语，折射了装饰之难——不仅要在5万多平方米的高空悬吊施工、为保工期的高空地面同时施工、在超高压电接触网周围的近距离施工，还难在对施工的全过程管理。

“施工队伍多达12个，外加12个外包单位，参建人员1200多人，且工期紧、工程量大、工序复杂、危险源多。一人不慎，一着不慎，便

可能酿成大祸。”装饰分公司经理赵向东说：“我们很明确，人人管现场，每个人都是安全员。”

厦门北站装饰工程项目安全负责人周邵伟介绍，我们抓安全主要措施有：一是“千斤重担人人挑，每个人头上有指标”。分公司出台了十多项安全管理规定，从项目经理到每个施工人员都有自己的“责任田”。二是“工人三班倒，班班见领导”。干部不跟班，工人有权拒绝作业。三是“充分授权，确保安全”。任何施工人员都有权拒绝违章指挥和强令冒险作业，都有权制止他人的违章行为。四是“挑选精兵强将，不打无准备之仗”。外包单位一律从中铁建设集团合作伙伴库中挑选，技术力量弱、有事故案底的一律不要。所有施工人员年龄在20岁至50岁之间，高空作业人员及特殊工种（电焊工、架子工等）控制在20岁至40岁之间。

### 每笔投入都不打折扣

因市场竞争激烈，材料价格居高不下，装饰工程的利润率较低。“再紧不能紧安全，再紧不能紧防护。”厦门北站装饰工程项目经理韩政说这话时，很是斩钉截铁。

据介绍，该项目装饰施工有几个“必须”雷打不动：凡是2米以上高空作业人员必须系好

安全带，若无挂点，必须设置安全拉绳或安全栏杆；悬空高处作业点下方必须设置安全网，各屋面必须铺满安全网后方可施工；楼梯口、电梯井口、预留洞口、通道口，必须设置栏杆或盖板，架设安全网；建筑物所有出入口，必须搭设牢固的防护棚；深基坑临边、屋面周边、人行通道两侧等的防护，必须统一用双层钢管防护，并在钢管上涂上红白标记。

韩政透露，项目部在施工高峰期成立了近百人的架子队，专门为安全防护设施不到位时“补台”。仅盖板就有8000平方米，投入上百万元。

### 每个隐患都要及时排除

有人形容装饰施工是铁打的营盘流水的兵，人员的管理和培训难度很大。“但我们的安全教育培训率达到了100%。”周邵伟说。

为了佐证，周邵伟给笔者搬来近三尺高的安全台账，有花名册及身份证件、安全教育、安全考试、安全保证体系、应急准备和响应等。

针对不同的时间节点和专业特点，项目部安排了形式多样的教育内容。新进场施工人员，必须接受入场安全教育；每天上班前，各施工班组都要做重点安全提示；节假日前，工人思想容易放松警惕，对全体施工人员打节前“预防针”。今年前4个月，项目部共举办安全培训12次，1200人次受到

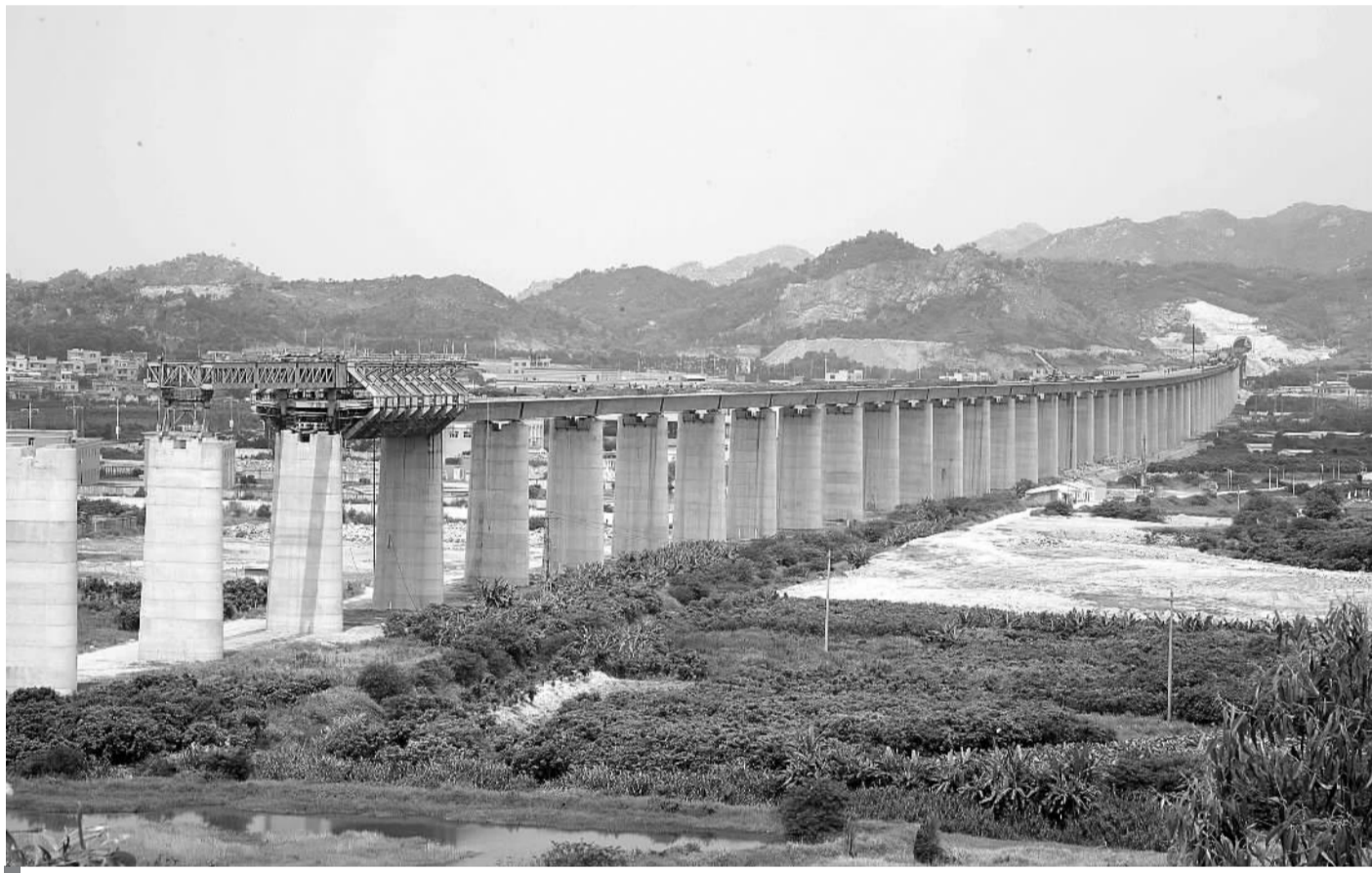
教育。

在一次例行检查中，安全人员发现房下基本站合一深槽处脚手架跨度较大，中间斜支撑不够，易发生坍塌事故。项目部立即停止施工作业，组织工程技术人员现场勘查，对脚手架进行加固。

在屋面六吊顶过程中，工人向屋面拉材料时将安全网解开，但没有封好就继续装饰。“当时，屋面上的檩条、角钢都没有固定好，稍微一碰就会掉下来，给下方施工人员造成严重威胁。我们发现后，立即要求停止施工，作出严厉处罚后，责令他们先把安全网补好，再将檩条、角钢固定，一切妥当后才可以重新施工。”周邵伟说。

像这样视隐患为大敌的事例，在厦门北站房项目中并不鲜见。针对物的不安全状态、人的不安全行为、环境的不安全因素的影响及管理上的缺陷等，他们都制定了严丝合缝的保障措施。

项目部每天下午召开例会，重点提示现场存在的危险因素，警示当天发现的潜在危险行为。安全员每日对危险因素，如施工现场的防护设施以及机械设备等，进行重点检查。对危险性较大的作业面，安排专人跟踪监督指导，发现隐患及时下发隐患整改通知单。项目部每周三组织安全综合大检查，发现违章作业、违章指挥坚决制止，并对违章人员进行处罚、教育。



由十八局集团二公司负责施工的厦深铁路广东段重点工程冲特大桥全长2407米，横跨242省道，由连续梁和筒支梁构成，施工难度大，科技含量高。经过建设者的科学组织和精心施工，截至6月初，已完成工程总量的80%。图为横跨242省道的连续梁施工。

曹战锋 赵江平 王忠霞 摄

## 二十一局集团一公司克拉玛依维管段

### 首个维管项目成功实现服务转型

本报克拉玛依6月24日讯(记者石宝进)二十一局集团一公司奎北铁路克拉玛依维管段在推进维管工作的实践中，树立新理念，建立新模式，促进了维管工作的新发展，为公司进一步拓展经营领域，寻找新的利润空间，安置人员、稳定队伍进行了有益的尝试，收到良好效果。

克拉玛依维管段是二十一局集团首个铁路维管项目，为使全员尽快适应乌铁局铁路运输管理模式要求，在全体干部职工中开展了“树立新理念，建立新模式，促进新发展”的“三新”学习教育活动，通过转变观念，

整章建制，逐步实现了由施工管理型向生产服务型的转变。

树立新理念。即树立安全第一的理念，必须时刻把铁路安全运输放在第一位来抓；树立优质服务的理念，维管段的中心工作必须围绕铁路安全运输做好铁路线路维护工作；树立长期经营的理念，克服以前项目施工的临时性思想，把维管工作当做二十一局集团的一项重要事业去经营，当成大家赖以生存的家园去管理，为公司进一步拓展经营领域奠定基础。

建立新模式。按照乌铁局工务管理要求，他们建立了站段、车间、班组三级管理模式，并

制定了维管段各专业管理标准、作业指导书、目标管理手册规章制度，按照公司党建目标管理要求，建立了段党委、车间党支部、班组党小组等党群工作体系，初步形成了既符合乌铁局管理要求，与监管单位管理制度相互融合、紧密衔接，又体现二十一局集团企业特点的专业规章、技术文件、作业标准和作业程序等统一的管理体系。

克拉玛依维管段由于前期准备工作充分，各项工作很快步入正轨，多次在乌铁局、集团公司领导的检查调研中受到好评和表扬，为集团公司争取到更多的维管项目、促进企业内外部结构优化调整、拓展新的经营领域奠定了基础。

# 昔日被「淘汰」如今成「香饽饽」

二十四局集团安徽公司二百一十六名息工人员再上岗

本报蚌埠6月22日讯(通讯员袁明云)近一年来，二十四局集团安徽公司共有216名息工人员陆续重新走上岗位。这些曾因种种原因被淘汰、一度息工待岗的人员，如今却成了“香饽饽”。他们是怎样实现这个转变的呢？

首先是公司领导对这项关乎企业稳定的大事给予了足够的重视。两年多前，公司职工中，除退养、长病、工伤等，纯息工人员高达296人，占职工总人数的30.8%，在全局居高。其中不少家庭是“双息工”，工作无着落，生活困难。

对此，公司以中国铁建关于解决息工待岗问题批示为依据，采取多种措施，将涉及职工切身利益的问题解决好。公司针对一些项目经营组织者认为职工付出的成本太高，不如用外包工和农民工，既省钱又好管理，而产生“宁雇闲人，不带主人”的想法，除加强教育外，试行了“组建职工作业队的办法”，规定同等条件下，优先考虑和使用内部作业队，息工人员占一定比例。参加作业队的内部职工和息工人员的“三金”一律由公司承担支付，作业队无须背负“三金”的包袱，使作业队与外包工、农民工处在同等起跑线上参与竞争。同时，公司在编制项目部成本时，按产值核定息工职工上岗人数，规定缴纳职工工资基金，并在利益分配上向作业队倾斜。为解决女职工难安排的问题，公司还要求项目部卫生清扫、洗衣、做饭和设施管理等工作，由女职工承担，对她们实行协议工资，“三金”由公司缴纳。目前，公司已有30多名女职工重新上岗。

抓好培训这一环节是解决息工待岗问题的关键。近年来，公司仅为息工人员举办的培训班就达20多期，使一大批息工职工掌握了新的技能，实行激励机制后，他们重燃生活热情，一改过去出工不出力，不如农民工外包工好管理的面貌，个个都成了“香饽饽”。退伍军人许伟参加培训掌握了试验测量技术后，被沪杭项目部选中，工作中不再是过去懒散的表现，处处吃苦耐劳，被大家一致评为先进。职工肖正强、张国原来自息工下岗后，到外地打工，现在回公司并被选派为作业队长，他们带领职工和息工人员，苦干实干，不仅出色完成了新线建设施工任务，获得了较好的收益，而且还有节余，添置了抽水机、搅拌机、测量工具等小型设备，给作业队增加了市场竞争的后劲。

## 十一局集团二公司盘锦项目

### 开展成本管理自查自纠活动

本报盘锦6月24日讯(通讯员云 功 信 明)十一局集团二公司盘锦疏港铁路项目四工区自上场以来，狠抓工程项目管理，开展工程项目成本管理自查自纠活动，取得了初步成效。

具体到实际，项目部在成本管理中，查核算体系是否建立，基础工作是否落实到位，工程项目盈亏情况和原因分析，劳务用工是否符合规定，有无亲属关系承包工程，设备租赁单价和工程承包单价是否按公司定额执行。在物资采购上，查主要原材料和大宗物资材料采购是否组织招投标，不具备招标条件的是否经过集体决策采购等。在财务管理上，查资金管理是否规范，工程款拨付是否符合规定和程序等。

为使自查自纠工作取得实效，该工区还指定工区经理为第一责任人，责成其定期向项目部报送书面分析材料。

## 昆明地铁首个车站主体提前半年封顶

本报昆明6月24日讯(通讯员刘志强 张晓磊)6月20日上午10时，随着最后一块顶板浇筑完成，昆明地铁首期工程广电大学站提前6个月在全线第一家完成车站主体结构封顶，昆明市副市长何俊波参加剪彩并致辞。

2009年6月8日国务院批准昆明轨道交通建设规划，2009年8月昆明地铁首期工程全面开工。十六局集团北京轨道交通承建的广电大学站是全线的第31个车站，主体长390米，建筑面积17000平方米。为确保相邻标段盾构施工，项目部大力优化方案，科学组织施工，顺利实现这一阶段性目标。

## 沉寂13个月 滨海站建设重新启动

本报天津6月23日讯(通讯员贾树敏)6月18日，二十二局集团六公司津秦客运专线项目部接到津秦铁路客运专线有限公司关于滨海站站房及雨棚工程的启动函后，迅速组织人员和设备着手开展试桩工作，标志着津秦客运专线滨海站建设在沉寂13个月，工程建设重新启动。

滨海站站房面积约8万平方米，按城际与高速分场设置8站台18条线路。站台雨棚建筑面积约7万平方米。由于受规划和设计影响，自去年5月份初站路基填筑土方完成后一直处于停工状态。

目前，六公司津秦项目部正在积极开展试桩工作，标志着滨海站建设拉开了序幕。

## 石武客专控制工程 新斗马河连续梁顺利合龙

本报武汉6月23日讯(通讯员高仕红 曾京民)6月15日凌晨3时，十一局集团一公司承建的石武客专专线汉阳口特大桥新斗马河连续梁安全顺利合龙。

由一公司承建石武铁路客专专线管段的新斗马河支架连续梁工程，是全线重点控制性工程。项目部强化安全过程监控，精心组织，昼夜不间断施工，克服了水中基础和主跨连续梁施工中的道道难关，终于抢在雨季来临之前，为十一局集团管段实现总工期目标攻克了最后一个控制节点。

## 「新闻故事」

# 「孤岛」历险记

郑宇宇

6月18日，十七局集团六公司永宁高速A7合同段工地突遇山洪，29名员工在被困9小时后成功自救脱险，上演了一出感人的“孤岛”历险记。

连日来，福建省三明地区普降大雨。18日早晨，项目书记陈宜富早早来到拌和站和试验室，看到积水已漫过低洼地带，他立即电话告知项目经理郭斌忠。郭斌忠闻讯立即赶往现场，组织人员转移试验设备。

水位还在继续上涨，刚刚才漫过脚背的水，一下子就涨到膝盖位置。郭斌忠一看形势不对，马上催促现场所有人员快速撤离。就在这时，洪水如脱缰的野马奔腾般地冲了过来。水位在短短3分钟内上涨到1.5米，29名职工被困在碎石料仓顶部，眼看着两次大型洪峰咆哮而过，拌和站外的围墙瞬间被冲垮，洪水冲透两座办公楼。

12时许，暴雨继续倾盆而下，大片农田和村庄成为“泽国”一片，面积不足3平方米的碎石料仓，成为29条生命的唯一避风港，大家相互依偎着，一边等待救援，一边商讨自救方案。

险情发生后，项目部立即启动应急预案，救助小组分头行动组织抢险。接到险情报告后，清流县委常委、政法委书记范成田和三明市高速公路建设总指挥部副总指挥张燕清等领导，第一时间赶到现场指挥施救。公司董事长陈治波、党委书记邓光明、总经理卢贤存等领导火速往事发地点赶。正在三明指挥抗洪救灾的福建省省长黄小晶闻讯，迅速从厦门海事局调遣直升飞机前往施救。200多名武警官兵带着缆绳等营救设施先期到达现场，可是由于山区气候恶劣，能见度低，直升机根本没法派上用场。

时间在一分一秒地流逝，现场情况越来越危急。在“隔岸”的项目员工不时向被困员工呼喊，通过手机短信安慰被困战友。当郭斌忠告诉被困员工各级政府和项目业主正赶赴现场，直升机、冲锋舟等营救设备也正在调遣时，大家再次树立起坚定信心，同时也都做好了自救的准备。

14时30分，雨势慢慢减弱，洪水开始回落。17时许，经过两台挖掘机和3台装载机近半小时的努力营救，29名被困员工分批全部安全解救出来，此时距他们被洪水围困已经过去了9个小时。

# 为荣誉而战

## ——十五局集团北京地铁8号线二期施工侧记

本报记者罗朝政 通讯员段兵 琚莹

2008年末，十五局集团华北公司以其良好的信誉和地缘优势，一举夺得北京地铁8号线二期03合同段。虽然中标价不过2.1亿元，但对于十五局集团公司来说，这是兵工改26年来第一次进入首都建筑市场，意义非同寻常。自2009年以来，北京地铁项目连续两年被列入集团公司重点建设工程项目，其重量可见一斑。

这么艰巨的一副担子落在谁的肩上？集团公司领导颇费了一番思量，最后不约而同地想到了在一线摸爬滚打了近20多年，具有丰富项目管理经验的中原指挥部副指挥田志杰。

然而，首都北京对于长期征战大西南和中原地区的田志杰来说，却是一个完全陌生的城市。要在皇城根下立足，为十五局集团的荣誉而战，田志杰不敢有丝毫懈怠。好在该集团华北公司经理周建富在北京工作多年，熟悉这里

的人文环境，他经常给田志杰打气、壮胆，鼓励田志杰尽快进入角色。

2009年4月13日，北京地铁8号线二期工程正式开工，由于前期准备工作充分，十五局集团北京地铁项目部很快进入状态，在全线创下了多项第一：全线第一家完成临建；打出一根桩；开工不到60天，第一个被北京市轨道交通管理中心评为“履约优秀单位”。

在采访中，田志杰告诉我们，从科技含量上说，北京地铁项目属常规技术。其最大难点在于回龙观东大街和黄平西侧路交叉口交通导改和管线下移。回龙观东大街地下埋设有13条自来水、污水管道，有电力、通信、燃气管线，涉及12家产权管理单位。按照原设计的道路改移方案，仅东大街的道路改移成本就可能高达500万元，超出预算成本好几倍。如果再加

上大型电力管沟改移，大大超出合同总价，造成潜亏的可能性特别大。田志杰和项目部同仁经反复研究和论证，确定封路进行管线下移是最佳方案。然而，回龙观东大街作为城市主干道，车流量大，要封路谈何容易。田志杰与相关部门协商，从去年11月份一直谈到今年3月20日，才终于封路成功。田志杰的真诚和锲而不舍的精神，感动了政府相关部门的领导 and 办事人员。

地下管线改移工程也不轻松。从去年11月份开始，田志杰马不停蹄地跑了这家谈那家，可无论哪一家开出的条件都与业主给的合同单价相去甚远，让施工单位难以承受。田志杰就搬出有关规定，无论论多难看，门多难进，他都耐着性子，以理服人，以情感人，抓住每个稍纵即逝的机会，见缝插针，直到价位基本合理为止。经过近5个多月的艰难交涉，目前大多数管理单位基本谈妥，待双方

主管签订合同。

在首都搞建筑施工，安全生产是牵一发而动全身的大事。针对北京地铁施工安全以及风险管理的各项要求，项目部制定了切实可行的安全管理方案。不但对进场的职工和劳务人员进行全员安全教育，还组织现场劳务人员参加了北京市农民工培训，并经常以夜校的形式对特殊工种和特种作业人员进行业务培训，组织项目部安全管理人员到其他单位观摩学习、取经。按照北京地铁风险管理的要求，项目部对现场的作业工序实施分级管理，成立了专门的监测队伍对基坑开挖支护、管线下移以及周边建筑物等风险源进行了严密的监测。开工以来，没有出现一起事故苗头，2009年上半年和四季度分别获得了北京市建委安全质量先进单位称号，为中国铁建在北京建筑市场赢得了良好的荣誉。